

SCHERZER, LYDIA MAGDALENA

**Berufliche Weiterbildung und
Weiterbildungsmaßnahmen bei bwin anhand einer
empirischen Analyse**

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

BUSINESS MANAGEMENT

Wien, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. Ulla Meister
Zweitprüfer: DI (FH) Andreas Picka

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Bearbeitungsort, Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG.....	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Zielsetzung	2
1.3	Methodisches Vorgehen.....	2
2	PRINZIPIEN DER PERSONALENTWICKLUNG.....	4
2.1	Inhalte und Ziele der Personalentwicklung	4
2.1.1	Unternehmensbezogene Ziele.....	4
2.1.2	Mitarbeiterbezogene Ziele	5
2.2	Probleme der Personalentwicklung.....	6
2.3	Kontrolle der Personalentwicklung	7
2.3.1	Kosten- und Rentabilitätskontrolle	7
2.3.2	Lernerfolgs- und Anwendungserfolgskontrolle.....	8
2.3.3	Bildungscontrolling / Learning Scorecard.....	9
2.4	Berufliche Weiterbildung als Teil der Personalentwicklung.....	11
3	BERUFLICHE WEITERBILDUNG.....	14
3.1	Definitionen und Inhalt.....	14
3.2	Methoden der Weiterbildung	15
3.2.1	Methoden beruflicher Weiterbildung am Arbeitsplatz.....	16
3.2.2	Methoden beruflicher Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes.....	19
3.3	Aktuelle Situation beruflicher Weiterbildung in Österreich	22
4	WEITERBILDUNGSMAßNAHMEN BEI BWIN	25
4.1	Vorstellen des Unternehmens	25
4.2	Berufliche Weiterbildung bei bwin	28
4.3	Arten und Kosten der Weiterbildungsmaßnahmen bei bwin	30
4.4	Entwicklung der Weiterbildungsmaßnahmen 2007 und 2008.....	32
5	ANALYSE DER WEITERBILDUNGSMAßNAHMEN BEI BWIN	34
5.1	Vorstellen des Fragebogens	34
5.2	Ziel der eigenen Untersuchung	36
5.3	Auswertung und Interpretation des Fragebogens	37
5.3.1	Auswertung	37
5.3.2	Interpretation	46
6	NEUE ANSÄTZE BERUFLICHER WEITERBILDUNG.....	51
6.1	Trends	51
6.2	Mentoring	56
6.3	E-Learning.....	57
7	FAZIT.....	59
7.1	Ergebnisse	59
7.2	Konsequenzen	59
7.3	Maßnahmen	60
	ANHANG	62
	LITERATURVERZEICHNIS	63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Beispiel einer Kennzahl der Learning Scorecard	10
Abbildung 2:	System der Personalentwicklung	11
Abbildung 3:	Methoden der beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen.....	16
Abbildung 4:	Organigramm	27
Abbildung 5:	Anteile an verbundenen Unternehmen	27
Abbildung 6:	Anteile an Beteiligungsgesellschaften.....	28
Abbildung 7:	Titelseite des online Fragebogens	35
Abbildung 8:	Auswertung der Frage 3	39
Abbildung 9:	Auswertung der Frage 5	40
Abbildung 10:	Auswertung der Frage 6	41
Abbildung 11:	Auswertung der Frage 8	42
Abbildung 12:	Auswertung der Frage 9	43
Abbildung 13:	Auswertung der Frage 10	44
Abbildung 14:	Auswertung der Frage 11	44

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

„Menschen entwickeln sich mit und an ihren Aufgaben. Das ist das erste und wichtigste Element. Ausbildungsprogramme verpuffen, wenn nicht an ihrem Ende eine Aufgabe steht, für die, oder auf welche hin, man sich ausbildet.“¹

Im Zuge der immer strenger werdenden Wettbewerbssituation sind die Unternehmen dazu angehalten, nicht nur auf die Unternehmensstrategie, die Ausgaben oder Bilanzen zu achten, sondern den wesentlichen Blick auf die erfolgsversprechenden Faktoren zu legen, nämlich die eigenen Mitarbeiter zu führen und auch bei deren persönlichen Entwicklung hilfreich zur Seite zu stehen.

Ein wesentliches Merkmal der Unternehmenskulturen ist es, dass sich die Mitarbeiter in ihrem eigenen Arbeitsumfeld wohlfühlen, die Möglichkeiten dazu bekommen, sich im Sinne des Unternehmens persönlich weiterzubilden und einen Beitrag zur persönlichen Entwicklung zu leisten. Die Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmen jedoch offen für neue Strategien und Ideen sind und nicht nur das Lernen der einzelnen Mitarbeiter fördert, sondern viel mehr die Potentiale des jeweiligen Mitarbeiters entdeckt und diese auch optimal einsetzt.

Wenn es die laufende betriebliche Weiterbildung nicht nur durch eine maßgebliche Beihilfe der Personalabteilung schafft, den Anforderungen auf Unternehmens- und Mitarbeiterseite nachzugehen und daher die gesteckten Unternehmens- und Mitarbeiterziele erreicht, dann ist der erfolgreiche Weg zu einer permanenten, qualitativen Aus- und Weiterbildung geebnet.

¹ Malik, Fredmund: Führen, wirksames Management, Leisten, für eine neue Zeit, Leben, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2006, S. 245

1.2 Zielsetzung

In der heute sehr schnelllebigen Unternehmenswelt kann man die entscheidenden Wettbewerbsvorteile durch höchstmotivierte, sehr ehrgeizige und zufriedene Mitarbeiter am besten erzielen. Die Veränderungen und der stetige Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft erfordern laufend neue Qualifikationen und Fähigkeiten der Beschäftigten. Dass diese Vorhaben in der Praxis viel schwieriger zu erfüllen sind als zunächst die graue Theorie darlegt, ist verständlich. Doch das Ziel dieser vorliegenden Bachelorarbeit wird einen Einblick in die verschiedenen Wertvorstellungen und zahlreichen Weiterbildungsmaßnahmen geben und mit diesem einen Beitrag dazu leisten, die Theorie optimal mit der Unternehmenspraxis anhand des Unternehmens bwin zu vereinen. Dies wird unter anderem mittels eines Fragebogens für Mitarbeiter des Unternehmens durchgeführt, welcher die Beleuchtung und Erkenntnisgewinnung der Einstellung und Vorgehensweisen der Mitarbeiter hinsichtlich beruflicher Weiterbildung bei bwin ermöglicht. Es wird festgestellt, inwieweit Weiterbildungsmaßnahmen, welche durch bwin finanziert wurden, das Tätigkeitsfeld der Mitarbeiter verändert haben. Weiters soll erkannt werden, ob ein organisatorischer Ablauf beruflicher Weiterbildung verändert werden kann oder ob die derzeitige Vorgehensweise optimal für Mitarbeiter ist. Es soll untersucht werden, ob berufliche Weiterbildung als Hygienefaktor oder doch als Motivator Wirkung zeigt.

1.3 Methodisches Vorgehen

Die verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen bei bwin werden in dieser Arbeit analysiert, gegenübergestellt und bewertet. Für dieses methodische Vorgehen sind jedoch spezielle Kenntnisse beruflicher Weiterbildung notwendig. Daher wird mit Hilfe von aktueller österreichischer und deutscher Literatur aus den Themenbereichen Personalentwicklung, berufliche Weiterbildung und Pädagogik, zunächst berufliche Weiterbildung als Teil der Personalentwicklung genau erklärt.

Anhand von Internetrecherchen wird die bwin Interactive Entertainment AG vorgestellt. Expertengespräche mit Mitarbeitern der Personalabteilung lassen die Notwendigkeit beruflicher Weiterbildung im Unternehmen bewusst werden und geben Aufschluss über den Weiterbildungsprozess, genaue Zahlen der in Anspruch genommenen Weiterbildungsmaßnahmen der Jahre 2007 und 2008 sowie über Budget- und Mitarbeiterzahlen. Die Aufzeichnungen der Personalabteilung werden nicht im Anhang veröffentlicht, da dies von den verantwortlichen Personen nicht gewünscht wird und einen Verstoß gegen die Konzernrichtlinie darstellt.

Eine Mitarbeiterbefragung mittels eines speziell konzipierten Fragebogens untersucht die wesentlichsten Aspekte einer beruflich erfolgreichen Förderung im Berufsleben der Mitarbeiter. Dies wird anschließend in einer umfangreichen Interpretation analysiert.

Letztlich werden aktuelle Trends erläutert und auf das Unternehmen bwin angewandt. Neue Ansätze beruflicher Weiterbildung werden untersucht und anhand von Literaturanalysen genau beschrieben.

Im Sinne der Genderneutralität sind sämtliche Bezeichnungen für beide Geschlechter zutreffend. Der Markenname des hier untersuchten Unternehmens lautet „bwin“, wird also im Folgenden auch an Satzanfängen klein geschrieben.

2 Prinzipien der Personalentwicklung

2.1 Inhalte und Ziele der Personalentwicklung

Personalentwicklung wird erforderlich, wenn Diskrepanzen zwischen Fähigkeiten und Anforderungen nicht ausgeglichen werden können. Sie soll Mitarbeitern die im Beruf notwendigen Kenntnisse, Fertigkeiten und Motivation vermitteln, um deren Aufgaben korrekt erfüllen zu können.² Inhalt der Personalentwicklung ist somit die Vermittlung, Erweiterung und Vertiefung von Fachwissen und Fähigkeiten, um die Zwecksetzung und Zielverwirklichung des Unternehmens und der Mitarbeiter zu fördern. Alle planmäßigen und zielgerichteten Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung bilden den Gegenstand der Personalentwicklung.³ Die vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen sollen im Sinne der persönlichen Interessen der Mitarbeiter erkannt und entwickelt werden und mit den jeweiligen Erfordernissen der Arbeitsplätze übereinstimmen. Personalentwicklung leistet einen bedeutenden Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele und verbessert die Berufs- und Lebenschancen der Mitarbeiter.

Unternehmen werden dazu angehalten ihre allgemeinen Ziele mit den Zielen der Mitarbeiter zu verbinden. Somit entstehen die beiden Zielcharaktere, die unternehmensbezogenen und die mitarbeiterbezogenen Ziele der Personalentwicklung.

2.1.1 Unternehmensbezogene Ziele

Aus Unternehmenssicht betrachtet, liegt das Ziel der Personalentwicklung vor allem in der Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt sowie in der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit.⁴ Fachliche und persönliche Fähigkeiten der

² Vgl. Lau, Viktor: Grundlagen der Personalentwicklung, Prozesse, Methoden und Systeme, Rainer Hampp Verlag, München 2007, 1. Auflage, S. 16 f.

³ Vgl. Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement, Springer Verlag, Berlin 2005, 2. Auflage, S. 102

⁴ Vgl. Becker, Manfred: Systematische Personalentwicklung, Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005, S. 6

Mitarbeiter sollen aufgabengerecht eingesetzt werden und sie sollen lernen, in neuen Situationen flexibel zu agieren und zu reagieren. Die Vorbereitung auf höherwertigere, eigenverantwortliche Tätigkeiten der Mitarbeiter soll gewährleistet sein, damit sie die zunehmende Komplexität und wachsenden Anforderungen nach Veränderungen der Arbeitswelt und des Aufgabengebietes erkennen können. Ein wesentliches organisationales Ziel eines Unternehmens ist die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und dadurch die Steigerung der Qualität der Arbeitsergebnisse.⁵ Am Arbeitsmarkt möchte man mit branchenüblichen Zusatzvergütungen (goodies) das Akquisitionspotenzial der zukünftigen Mitarbeiter stärken und bei den Interessenten punkten. Das erlernte Wissen soll in der Praxis umgesetzt werden, damit das Unternehmen in den unterschiedlichen Bereichen auch immer am neuesten Stand bleibt und einen deutlichen Vorsprung gegenüber Mitbewerbern am Markt vorweist.

2.1.2 Mitarbeiterbezogene Ziele

Ein wesentlicher Antriebsfaktor, welchen ein Mitarbeiter im Laufe seiner beruflichen Weiterbildung verfolgt, ist mit hohem Abstand die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes.⁶ Mit dem fundierten Wissen über neueste Strategien und Technologien in den diversen Teilbereichen zählt man zu den am Arbeitsmarkt vermehrt gesuchten Mitarbeitern. Der Wille, sich beruflich weiterzubilden trägt ebenso zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes bei. Ungenutzte Kompetenzen sollen aktiviert und die Selbsteinschätzung gestärkt werden.⁷ Die Mitarbeiter haben durch Personalentwicklung die Möglichkeit zu prüfen, welche Aufgaben sie in der Organisation übernehmen und welches berufliche Ziel sie in Zukunft anstreben möchten. Sie können daran arbeiten, inwieweit sie ihr momentaner Aufgabenbereich ausfüllt, unter- oder überfordert. Ein weiteres wesentliches Ziel ist die Verbesserung der eigenen

⁵ Vgl. Flato, Ehrhard: Personalentwicklung, Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern - Toolbox für die Praxis, mi-Fachverlag, Redline GmbH, Landsberg am Lech 2006, S. 34

⁶ Vgl. Becker, Manfred: Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2002, 3. Auflage, S. 47

⁷ Vgl. Bühner, Rolf: Personalmanagement, Oldenbourg Verlag, München 2005, 3. Auflage, S. 250

Aufstiegschancen im bestehenden Betrieb. Dieses Ziel wird vermehrt durch „über den Tellerrand hinaus blicken“ erreicht, denn langjährige Mitarbeiter in einem Unternehmen sind in der Tat der sprichwörtliche Rohdiamant, dem man nur noch den entsprechenden Schliff geben oder besser die geeignete Ausbildung zur Verfügung stellen muss, um einen Mehrwert an Wissen und Können für das bestehende Unternehmen zu generieren.

2.2 Probleme der Personalentwicklung

Die Praxis erkennt seit langem die zunehmende Bedeutung der Personalentwicklung. Dennoch werden von vielen Betrieben kein systematisches Personalentwicklungskonzept, sondern unkoordinierte Bildungsmaßnahmen eingesetzt, welche am kurzfristigen Bedarf orientiert und nicht mitarbeiterbezogen aufeinander abgestimmt sind.⁸ Lediglich größere Unternehmen können in Anbetracht dessen die Personalentwicklung mit den strategischen Unternehmenszielen verknüpfen.

Die Personalentwicklung erfährt eine stark ausgeprägte prognostische und planerische Komponente, da sie die Identifikation von Kenntnis- und Fähigkeitsdefiziten, Entwicklungswünschen, Entwicklungsmaßnahmen und Entwicklungskandidaten methodisch und systematisch aufbereiten soll.⁹ Die Erfüllung dieser Aufgabe bringt jedoch Probleme der Organisation und des methodischen Vorgehens der Personalentwicklung mit sich. Entwicklungserfolge sollen bestimmt, beurteilt und ausgewertet werden. Dies führt in den meisten Fällen dazu, das Problem des Aufwandes der betrieblichen Organisation zu sein. Weiters können Motivationsbarrieren für nachfolgende Entwicklungsmaßnahmen entstehen. Besagtes kann eintreten, wenn die Inhalte einzelner Entwicklungsmaßnahmen und des Tätigkeitsfeldes des Mitarbeiters nicht abgestimmt werden und neu erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten im Arbeitsbereich nicht umgesetzt werden.

⁸ Vgl. Nicolai, Christiana: Personalmanagement, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2006, S. 276

⁹ Vgl. Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft, Springer Verlag, Berlin 2008, 6. Auflage, S. 337 f.

Die Institutionalisierung der Personalentwicklung stellt ebenso ein Problem dar.¹⁰ Neben staatlichen Weiterbildungsorganisationen haben sich auch zahlreiche private Weiterbildungsanbieter in Österreich etabliert. Hier ist es in der Regel nicht leicht zu erkennen, ob das private Überangebot auch den Qualitätsanspruch hält, den es auf den ersten Blick verspricht. Man muss schon sehr in die Tiefe der jeweiligen Kursanbieter gehen, um erkennen zu können, ob hier der Wissensvorsprung oder Monetarisierungsvorsprung im Vordergrund steht.

2.3 Kontrolle der Personalentwicklung

Die Kontrolle der Personalentwicklung ist unerlässlich. Vor allem, wenn man bedenkt, dass sich die Aufwendungen für Weiterentwicklung der Mitarbeiter erhöhen. Ob sich die Kosten der Weiterbildungsmaßnahmen rentieren, das erlernte Wissen auch in Praxis umsetzbar ist und ob der gesamte Prozess der Aus- oder Weiterbildung effizient durchgeführt werden kann, kann man auf nun folgende Kontrollarten feststellen.

2.3.1 Kosten- und Rentabilitätskontrolle

Die Kosten- und die Rentabilitätskontrolle zählen zu den quantitativen Kontrollarten, wobei festgestellt wird, inwieweit die Personalbildung dem Wirtschaftlichkeitsprinzip entspricht. Dies kann man anhand des Vergleiches von Soll- und Istkosten erkennen. Je höher der Quotient dabei ist, umso höher ist die Wirtschaftlichkeit. Die mit der Personalentwicklung verbundenen Kosten können unterteilt werden in Kosten externer Bildungsmaßnahmen (z.B. Reisekosten, Kosten für Unterkunft und Verpflegung), Kosten interner Bildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz (z.B. Kosten für ausgefallene Arbeitszeit der Teilnehmer) und Kosten interner Bildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes (z.B. Kosten für Lehrmaterial).¹¹ Diese Art der Kontrolle zeigt lediglich auf, um welche Kosten es sich im Gesamten handelt.

¹⁰ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, Oldenbourg Verlag, München 2008, 8. Auflage, S. 250

¹¹ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen 2008, 13. Auflage, S. 408 ff.

Bei der Rentabilitätskontrolle berechnet man den Wert der Bildungsmaßnahme abzüglich der entstandenen Kosten und dividiert anschließend mit den entstandenen Kosten. Das Ergebnis multipliziert man mit 100 und erhält den Rentabilitätsfaktor, welcher den wirtschaftlichen Nutzen einer Weiterbildungsmaßnahme angibt. Je näher die Zahl bei 100 liegt, umso mehr rentiert sich die Bildungsmaßnahme.¹² Die Rentabilitätskontrolle ist theoretisch gesehen ein Fortschritt gegenüber der Kostenkontrolle, praktisch jedoch kaum anwendbar, da der Wert der Bildungsmaßnahmen nur schwer ermittelbar ist.

2.3.2 Lernerfolgs- und Anwendungserfolgskontrolle

Die Lernerfolgs- und die Anwendungserfolgskontrolle untersuchen die qualitativen Erfolge von Weiterbildungsmaßnahmen. Der Lernerfolg wird auf Grundlage der vorgegebenen Lernziele kontrolliert. Dies ist möglich nach Abschluss der Bildungsmaßnahme mithilfe von Befragungen, Prüfungen oder Tests. Der Lernerfolg lässt sich aber auch im Verlaufe des Lernprozesses überprüfen, indem festgestellt wird, inwieweit Teillernziele erreicht wurden.¹³ Diese Art der Kontrolle hilft dem Teilnehmer zur Selbsteinschätzung und Anregung sowie dem Trainer, welcher sich auf den Teilnehmer besser einstellen kann. Der Gesamterfolg der Bildungsmaßnahme wird somit gefördert.

Die Anwendungserfolgskontrolle erfolgt am Arbeitsplatz mit Hilfe von Befragungen, Beobachtungen oder Mitarbeiterbeurteilungen vor und nach der Bildungsmaßnahme.¹⁴ Dabei wird der Nutzen der Bildungsmaßnahme eruiert, denn auch bei gutem Lernerfolg des Teilnehmers kann der Nutzen womöglich nicht den Erwartungen entsprechen. Dies kann passieren, z.B. indem Lerninhalte nicht den vereinbarten Lernzielen entsprechen, der Teilnehmer

¹² Vgl. Immenroth, Tobias: Bildungscontrolling im Rahmen der Personalentwicklung, Begriffe, Ansätze, Ziele, Aufgaben, Instrumente, Funktionen, Modelle, Tobias Immenroth Verlag, Braunschweig 2000, 1. Auflage, S. 25

¹³ Vgl. Quilling, Eike: Erfolgreiche Seminargestaltung, Strategien und Methoden in der Erwachsenenbildung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009, 2. Auflage, S. 21

¹⁴ Vgl. Potthoff, Erich: Controlling in der Personalwirtschaft, Walter de Gruyter & Co., Berlin 1985, S. 182

keine Chance erhält, die Lerninhalte umzusetzen oder wenn der Teilnehmer grundlegende Transferprobleme hat.

Abgesehen von den soeben beschriebenen Kontrollarten der Personalentwicklung, hat sich das Bildungscontrolling zur Kontrolle und Steuerung von Weiterbildungsmaßnahmen qualitativ durchgesetzt, da es sämtliche Kontrollarten miteinbezieht.

2.3.3 Bildungscontrolling / Learning Scorecard

Bildungscontrolling ist ein sehr breiter Begriff für die Planung, Kontrolle und Steuerung von Bildungsprozessen. Ziel von Bildungscontrolling ist demnach die Darlegung und Dokumentation von Kosten, Qualität und Erfolg beruflicher Weiterbildungsmaßnahmen.¹⁵ Der Großteil der Unternehmen verwendet jedoch bloß einzelne Controlling-Elemente des gesamten Bildungscontrolling-Paketes, da die meist knapp angesetzten Ressourcen für berufliche Weiterbildung nach dem ökonomischen Prinzip eingesetzt werden sollen.

Die Elemente des Bildungscontrollings beinhalten zunächst die Bedarfsabklärung.¹⁶ Es wird festgestellt, ob Abweichungen zwischen dem Soll-Qualifikationsniveau der Mitarbeiter und dem Ist-Qualifikationsniveau vorhanden sind und dementsprechend werden Weiterbildungsmaßnahmen geplant und Ziele gesetzt. Angebote werden eingeholt und verglichen, die Bildungskosten werden dadurch geplant und kontrolliert. Im besten Fall wird dem betreffenden Mitarbeiter die Teilnahme an der vom Unternehmen für sinnvoll erachteten Weiterbildungsmaßnahme ermöglicht. Nach Beendigung der Bildungsmaßnahme wird festgestellt, ob und inwieweit der Mitarbeiter die Qualifikationsvermittlung am Arbeitsplatz zum Ausdruck bringt, ob wirtschaftliche und soziale Ziele erreicht wurden und ob der Mitarbeiter durch

¹⁵ Vgl. Hummel, Thomas: Erfolgreiches Bildungscontrolling, Praxis und Perspektiven, Sauer Verlag, Heidelberg 2001, 2. Auflage, S. 28

¹⁶ Vgl. Schöni, Walter: Handbuch Bildungscontrolling, Steuerung von Bildungsprozessen in Unternehmen und Bildungsinstitutionen, Rüegger Verlag, Zürich 2006, S. 23

diese Weiterbildungsmaßnahme zum Unternehmenserfolg beiträgt.¹⁷ Dies geschieht mit der oben genannten Lernerfolgs- und Anwendungserfolgskontrolle.

Die Learning Scorecard ist ein Instrument, mit welchem sich Bildungscontrolling im Unternehmen umsetzen lässt. Sie basiert auf dem erfolgreichen Konzept der Balanced Scorecard von Robert Kaplan und David Norton und ist auf die spezifischen Anforderungen des Bildungsmanagements ausgerichtet. Dieses Instrument des Bildungscontrollings gliedert sich in vier Ebenen: Kunden-, Finanz-, Prozess- und Ressourcenperspektive.¹⁸ Diese vier Steuerungsdimensionen weichen vom „klassischen“ Balanced Scorecard-Modell etwas ab. Bei der Learning Scorecard wird anstatt der Lern- und Entwicklungsperspektive die Ressourcenperspektive vorgesehen, da die Steuerung von Ressourcen ein erfolgskritisches Element der Unternehmen ist und daher im Controlling von Bildungsprozessen abgebildet werden sollte.

Durch die Learning Scorecard können Visionen und Strategien entwickelt und intern kommuniziert werden. Anhand von Kennzahlen wird festgestellt, wie sich die strategischen Ziele des Bildungsmanagements praktisch umsetzen lassen. Hier ein praktisches Beispiel wie Kennzahlenwerte abgebildet und verbessert werden können:

Werte / Leistungstreiber	Kennzahl	Status	Ziel in 2 Jahren	Maßnahme	Verantwortliche/r
Kosten senken	Kosten für externe Trainer	€ 1.200 pro Tag	€ 1.000 pro Tag	Verhandlungen von Einkaufskonditionen	LS

Abbildung 1: Beispiel einer Kennzahl der Learning Scorecard

Die Learning Scorecard trägt im Sinne des Bildungscontrollings einen Anteil bei, den Erfolg, den Nutzen und die Wirtschaftlichkeit von Weiterbildungen im Unternehmen zu steigern.¹⁹ Dass das System des Bildungscontrollings in der

¹⁷ Vgl. Lang, Karl: Bildungs-Controlling, Personalentwicklung effizient planen, steuern und kontrollieren, Linde Verlag, Wien 2006, S. 28 f.

¹⁸ Vgl. Lau, Viktor: Outsourcing der Personalentwicklung und -weiterbildung, Datakontext Fachverlag, Frechen 2006, 1. Auflage, S. 83

¹⁹ Vgl. Närmann, Andreas: Learning Scorecard, Wie Unternehmen den Erfolg von Weiterbildungen steigern können, erschienen in: personalmanager, Zeitschrift für Human Resources, Ausgabe 1, Januar/Februar 2008

Praxis einen aufwändigen Prozess zur Einführung und auch zur Durchführung erfordert, ist verständlich. Der Trend weist aber darauf hin, dass Bildungscontrolling ein immer interessanter werdendes Thema speziell bei größeren Unternehmen wird.

2.4 Berufliche Weiterbildung als Teil der Personalentwicklung

Das System der Personalentwicklung lässt sich wie folgt darstellen:

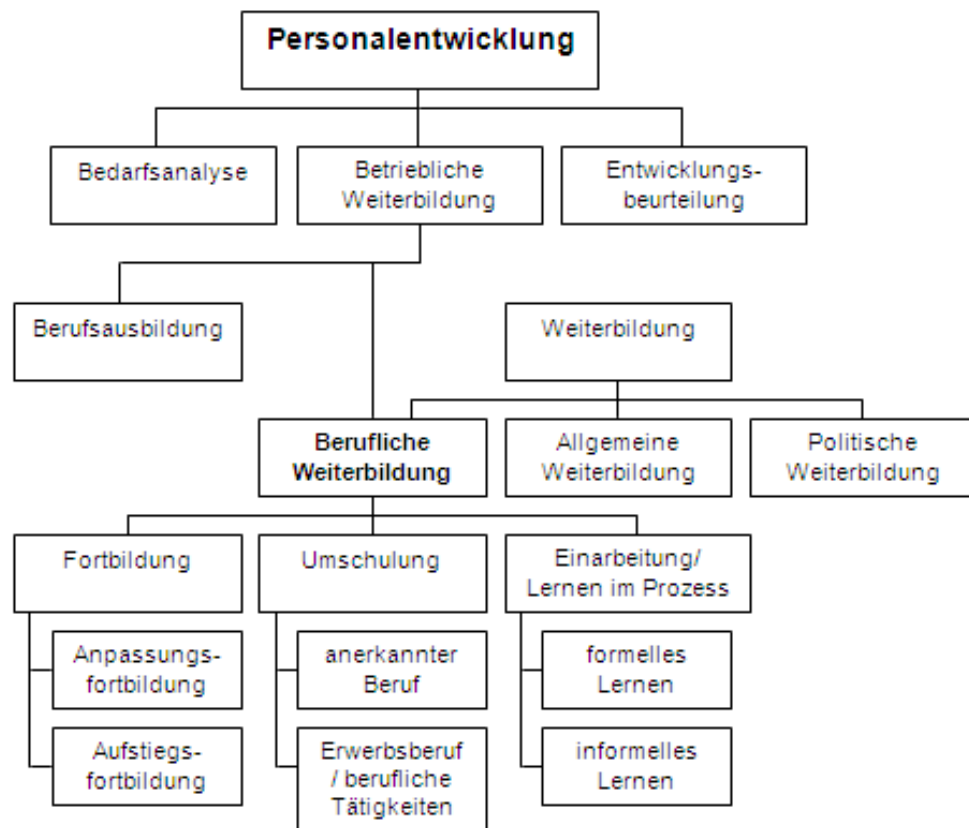


Abbildung 2: System der Personalentwicklung²⁰

²⁰ Selbsterstellte Grafik, vgl. Immenroth, Tobias: Bildungscontrolling im Rahmen der Personalentwicklung, Begriffe, Ansätze, Ziele, Aufgaben, Instrumente, Funktionen, Modelle, Tobias Immenroth Verlag, Braunschweig 2000, 1. Auflage, S. 8

Um die Aufgaben der Teilbereiche Bedarfsanalyse, betriebliche Weiterbildung und Entwicklungsbeurteilung zu erfüllen, bedarf es eines methodischen Systems.

Dieses gewählte System muss dessen funktionale Eigenständigkeit der Handlungen mit einzelnen Adressaten und Akteuren bestimmen und sich von anderen Teilsystemen des Unternehmens wesentlich und eindeutig abgrenzen.²¹ Dies ist erforderlich, da sonst eine Verwässerung der Aussagekraft geschürt wird und eine konkrete Ableitung der Eigenständigkeit keinen Nutzen darstellt.

Betrieblicher Entwicklungsbedarf entsteht zum einen im Rahmen der beruflichen Laufbahnplanung bzw. der Bedarfsanalyse, bei welcher eruiert wird, ob sich die Mitarbeiter in eine andere Richtung weiterentwickeln möchten und zum anderen durch eine veränderte Arbeitswelt, wie Umstrukturierungen, Änderungen der Führungsstrategien oder durch Erweiterung der Produktpalette.²² Die persönliche Bedarfsanalyse erfolgt durch einen Soll-Ist-Vergleich, welcher sachbezogene und personenbezogene Anforderungen ermittelt und gegenüberstellt. Somit wird festgestellt, in welchen Bereichen Differenzen bestehen.

Die Entwicklungsbeurteilung bzw. Erfolgskontrolle kann durch direkte Befragung der Mitarbeiter, durch Prüfungen oder Tests, durch eine Personalbeurteilung im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs oder durch direkte Erfolgsmessung am Arbeitsplatz ermittelt werden.

Die betriebliche Weiterbildung beginnt bei der Festlegung der Ziele, welche bei der Laufbahnplanung formuliert werden. Des Weiteren wird die Infrastruktur der Weiterentwicklungsmaßnahme festgelegt (wann und wo soll das Training

²¹ Vgl. Becker, Manfred: Systematische Personalentwicklung, Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005, S. 12 ff.

²² Vgl. Arbeitsgemeinschaft QUEM: Kompetenzmessung im Unternehmen, Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld, Waxmann Verlag, Münster 2005, 8. Auflage, S. 56

stattfinden und welche sachlichen Inhalte soll es vermitteln).²³ Letztlich folgt die Durchführung, welche intern, extern, on-the-job, off-the-job oder in Mischformen realisiert werden kann.

Die berufliche Weiterbildung ist ein wesentlicher Teilbereich der betrieblichen Weiterbildung und somit auch ein wichtiger Punkt des Systems der Personalentwicklung. Berufliche Weiterbildung wird in dieser Arbeit anhand des Unternehmensbeispiels „bwin“ genau untersucht und erklärt.

²³ Vgl. Meyer, Rita: Kompetenzen entwickeln und moderne Weiterbildungsstrukturen gestalten, Waxmann Verlag, Münster 2004, 1. Auflage, S. 39

3 Berufliche Weiterbildung

3.1 Definitionen und Inhalt

Es gibt verschiedene Definitionen von Weiterbildung.

Das Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister definiert berufliche Weiterbildung im Jahr 2001 wie folgt: „Weiterbildung ist die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase und in der Regel nach Aufnahme einer Erwerbs- oder Familientätigkeit. Weiterbildung in diesem Sinne liegt auch vor, wenn die Einzelnen ihr Lernen selbst steuern. Weiterbildung umfasst die allgemeine, politische, kulturelle und wissenschaftliche Weiterbildung. Weiterbildung kann in Präsenzform, in der Form der Fernlehre des computergestützten Lernens, des selbst gesteuerten Lernens oder in kombinierten Formen stattfinden.“²⁴

Wie in Abbildung 1 gezeigt wird, ist berufliche Weiterbildung ein Teil der Personalentwicklung, auf eben diese wird nun näher eingegangen.

Berufliche Weiterbildung wird unterteilt in Fortbildung, Umschulung und Einarbeitung/Lernen im Prozess der Arbeit.

Fortbildung wird wiederum unterteilt in Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung. Unter dem Begriff Anpassungsfortbildung versteht man in der gängigen Literatur den Erwerb neuer Kompetenzen bzw. Qualifikationen bei veränderter Arbeitsanforderung.²⁵ Man spricht von Aufstiegsfortbildung wenn Maßnahmen zur Verbesserung von Qualifikationen gesetzt werden, um einen beruflichen Aufstieg zu erzielen.

²⁴ Dehnbostel, Peter: Berufliche Weiterbildung, Grundlagen aus arbeitnehmerorientierter Sicht, edition sigma Verlag, Berlin 2008, S. 14

²⁵ Vgl. ebenda, S. 15 f.

Umschulung ist der Erwerb neuartiger Berufsqualifikationen.²⁶ Sie wird angestrebt, um einem Berufswechsel nachzugehen, Chancen am Arbeitsmarkt zu verbessern und ist ein Mittel im Kampf gegen die Arbeitslosigkeit.

Der Teilbereich Lernen im Prozess der Arbeit nimmt immer mehr an Bedeutung zu. Praxisorientiertes Lernen im Unternehmen kann durch theoretisches Lernen in externen Bildungseinrichtungen nicht ersetzt werden.

3.2 Methoden der Weiterbildung

Der Erfolg der Qualifikationsvermittlung hängt vor allem von der Wahl der richtigen Weiterbildungsmethode ab. Diese Methoden werden wie folgt unterschieden:

- Weiterbildungsmethoden der Einzel- oder Gruppenbildung
- Weiterbildungsmethoden am oder außerhalb des Arbeitsplatzes

Die Methoden der Einzel- oder Gruppenbildung richten sich nach der Zahl der Teilnehmer und haben den Vorteil, dass der Lernstoff an deren individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten angepasst wird. Im Rahmen der beruflichen Weiterbildung stellen die Methoden am oder außerhalb des Arbeitsplatzes in den meisten Unternehmen eine wichtigere Rolle dar.²⁷ Im Zuge der Bildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz (Training-on-the-job) sind Lern- und Funktionsfeld ident. Bei den Maßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes (Training-off-the-job) wird hingegen der Bezug zur späteren Anwendung am Arbeitsplatz lediglich durch Simulation hergestellt. In der folgenden Abbildung werden einige Weiterbildungsmethoden am und außerhalb des Arbeitsplatzes dargestellt und im Weiteren auf die verschiedenen Maßnahmen eingegangen.

²⁶ Vgl. Raithel, Jürgen: Einführung Pädagogik, Begriffe, Strömungen, Klassiker, Fachrichtungen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009, 3. Auflage, S. 225

²⁷ Vgl. Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung, Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, Deutscher Taschenbuch-Verlag, München 2005, 2. Auflage, S. 179 ff.

Methoden beruflicher Weiterbildung am Arbeitsplatz	Methoden beruflicher Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes
<ul style="list-style-type: none"> ○ Trainee-Programme ○ Job Rotation ○ Übertragung begrenzter Verantwortung ○ Einführungsprogramme ○ Planmäßige Unterweisung ○ Übertragung von Sonderaufgaben ○ Multiple Management ○ Suggestopädie 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vorlesungsmethode ○ Gruppenarbeit ○ Konferenzmethode ○ Rollenspiele ○ Programmierte Unterweisung ○ Qualitätszirkel, Erfahrungsaustausch ○ Outward-Bound-Methode

Abbildung 3: Methoden der beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen

3.2.1 Methoden beruflicher Weiterbildung am Arbeitsplatz

Bei den Methoden beruflicher Weiterbildung am Arbeitsplatz (training-on-the-job) werden sämtliche Arbeitsprozesse direkt mit Lernen verbunden. Durch diese Trainings wird somit der Problembezug hergestellt. Überdies sind sie eine motivierende Kraft um Probleme zu lösen. Die Aufgabenlösung ist jedoch in der Praxis meist vorrangig gegenüber den Lernerfordernissen. Mitarbeiter lernen oft nach einer geäußerten Entscheidung den richtigen Lösungsweg zu finden, die Selbsterfahrung führt hier besser an das gewünschte Ziel.

Die in Abbildung 3 gelisteten Bildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz werden nun kurz beschrieben.

Trainee-Programme:

Trainee-Programme sind Einarbeitungsprogramme zur Einführung von Hochschulabsolventen und werden im Zeitrahmen von 6 bis 24 Monaten abgehalten.²⁸ Diese Programme ermöglichen den Mitarbeitern einen systematisch geplanten Arbeitsplatzwechsel, um das Unternehmen und dessen Prozesse in den einzelnen Abteilungen kennenzulernen. Der Trainee macht sich dabei mit den strukturellen Zusammenhängen und konkreten Anforderungen des Unternehmens vertraut.

Job Rotation:

Unter Job Rotation versteht man den systematischen Arbeitsplatztausch, wobei den Mitarbeitern ein fortlaufender Arbeitsplatzwechsel ermöglicht wird.²⁹ Sie können somit ihre Fachkenntnisse und Erfahrungen erweitern, Arbeitsmonotonie und einseitige körperliche Belastung werden dadurch vermieden und zusätzliche Qualifikationen vermittelt.

Übertragung begrenzter Verantwortung:

Den Mitarbeitern werden durch diese Methode Teilaufgaben ohne entsprechende Führungsverantwortung übertragen.³⁰ Dadurch wachsen sie nach und nach unter Kontrolle des entlasteten Vorgesetzten in das Aufgabengebiet hinein.

²⁸ Vgl. Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement, Springer Verlag, Berlin 2005, 2. Auflage, S. 107

²⁹ Vgl. Hentze, Joachim: Personalwirtschaftslehre 1, Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, UTB für Wissenschaft: Uni- Taschenbücher, Haupt Verlag, Bern 2001, 7. Auflage, S. 451

³⁰ Vgl. Nicolai, Christiana: Personalmanagement, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2006, S. 256

Einführungsprogramme:

Einführungsprogramme weisen neue Mitarbeiter in ihr künftiges Aufgabengebiet ein und sorgen für eine intakte Betriebsgemeinschaft. Diese Programme nehmen die Angst vor fachlichen Defiziten und sozialer Unsicherheit am neuen Arbeitsplatz.

Planmäßige Unterweisung:

Die planmäßige Unterweisung am Arbeitsplatz ist eine vom Vorgesetzten kontrollierbare Vorbereitung auf die Durchführung exakt definierter Aufgaben.³¹ Die Vorteile dieser Methode finden sich in der Realitätsnähe, im individuellen Lerntempo und in den zu erlangenden Kenntnissen und Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters wieder.

Übertragung von Sonderaufgaben:

Bei dieser Methode werden den Mitarbeitern Sonderaufgaben übertragen, welche sie eigenverantwortlich bearbeiten. Die Aufgaben können aus allen Bereichen des Unternehmens kommen.³² Die Mitarbeiter haben dadurch die Möglichkeit, sich über Routineaufgaben hinaus zu bewähren.

Multiple Management:

Multiple Management dient der Schulung von Nachwuchsführungskräften. Es wird ein Junior-Vorstand gebildet, welcher in regelmäßigen Abständen reale Entscheidungsprobleme vom eigentlichen Vorstand zur Bearbeitung vorgelegt bekommt.³³ Die Annahme oder Ablehnung der Lösungsvorschläge entscheidet jedoch letztendlich der Vorstand selbst.

³¹ Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Verlag, München 2006, 10. Auflage, S. 944

³² Vgl. Surrey, Heike: Professionelles Lernmanagement, Gestaltung kompetenzorientierter Lernprozesse zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007, 1. Auflage, S.237

³³ Vgl. Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung, Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2005, 2. Auflage, S. 199 f.

Suggestopädie:

Diese Art beruflicher Weiterbildung wurde vom bulgarischen Arzt und Psychologen Georgi Lozanov in den 60er Jahren entwickelt. Er war der Meinung, dass Menschen nur einen Teil ihrer Gehirnkapazität nutzen und konzipierte diese Form von Lernmethode als Ansatz des entspannten und stressfreien Lernens und zum Abbau von Lernblockaden.³⁴ Suggestopädie soll effektiv Wissen mittels Entspannungstechniken, wie sie vom autogenen oder mentalen Training bekannt sind, vermitteln. Das Gehirn wird durch Entspannung des gesamten Körpers in einen Zustand versetzt, in dem es auf besondere Weise aktiv und aufnahmefähig ist.³⁵ Man strebt diesen Zustand also an, um das Speichern von Lerninhalten zu steigern.

3.2.2 Methoden beruflicher Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes

Die Methoden der Weiterentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes (training-off-the-job) vermitteln theoretisches Wissen. Diese Bildungsmaßnahmen entlasten vom Alltag und bieten einen Austausch mit Personen außerhalb des unmittelbaren Kollegenkreises. Den Teilnehmern bleibt jedoch selbst überlassen, wie sie das Gelernte in der Praxis umsetzen. Einige Methoden beruflicher Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes werden nun kurz beschrieben.

Vorlesungsmethode:

Die Vorlesungsmethode vermittelt durch einen passiven Informationsprozess theoretisches Wissen. Der Vortragende bestimmt den Vermittlungsablauf sowie die Intensität, in welcher die einzelnen Bildungsgegenstände besprochen werden.

³⁴ Vgl. Becker, Nicole: Die neurowissenschaftliche Herausforderung der Pädagogik, Julius Klinkhardt Verlag, Bad Heilbrunn 2006, S. 105

³⁵ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, Oldenbourg Verlag, München 2008, 8. Auflage, S. 298

Gruppenarbeit:

Bei der Gruppenarbeit werden Kenntnisse und Standpunkte der Mitarbeiter zu den gegebenen Problemstellungen erarbeitet und dem Vorgesetzten vorgelegt.³⁶ Diese Methode ist im Gegensatz zur Vorlesungsmethode eine aktive Lehrmethode, welche neben dem Erarbeiten von Wissen auch soziale Verhaltensweisen trainiert.

Konferenzmethode:

Diese Methode zielt nicht auf die Vermittlung neuen Wissens ab, sondern konzentriert sich auf die Festigung und Vertiefung bereits vorhandener Kenntnisse.³⁷ Der Lernprozess verläuft bei der Konferenzmethode aktiv, durch Beteiligung des Mitarbeiters an einer Gruppendiskussion.

Rollenspiele:

Bei Rollenspielen übernehmen die Teilnehmer eine genau definierte Rolle und müssen meist Konflikte jeglicher Art lösen. Diese Methode findet Anwendung beim Lernen von Verhandlungsführung und beim Aufzeigen von Kommunikationsproblemen.³⁸ Die Teilnehmer können die Verhaltensweisen und Antriebsfaktoren der Kollegen besser verstehen und Konfliktsituationen im realen Berufsleben besser bewältigen.

³⁶ Vgl. Rehm, Siegfried: Gruppenarbeit, Ideenfindung im Team, Deutscher Verlag, Thun 1999, 3. Auflage, S. 11

³⁷ Vgl. Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement, Theorien - Konzepte - Instrumente, Gabler Verlag, Wiesbaden 2008, 1. Auflage, S. 171

³⁸ Vgl. Korndörfer, Wolfgang: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Aufbau - Ablauf - Führung - Leitung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, 13. Auflage, S. 486

Programmierte Unterweisung:

Hierbei erarbeiten die Mitarbeiter den Lehrstoff im Eigenstudium. Der Lehrstoff wird in einzelne Lernelemente geteilt, welche in den vier Schritten: Information, Fragestellung, Antwortstellung sowie Kontrolle, gelöst werden.³⁹ Diese Methode wird häufig mit computerunterstützten Lernprogrammen gestaltet und ist dadurch dem E-Learning sehr ähnlich, auf Letzteres wird am Ende dieser Arbeit näher eingegangen.

Qualitätszirkel, Erfahrungsaustausch:

Bei dem Qualitätszirkel handelt es sich um freiwillige, regelmäßig stattfindende Gesprächsrunden mit maximal 10 Mitarbeitern. Diese Mitarbeiter tauschen ihre Erfahrungen gegenseitig zu bestimmten Gesprächsthemen (wie z.B. zu Prozessabläufen, Qualitätsverbesserungen, usw.) aus.⁴⁰ Dadurch zeigen die Mitarbeiter Engagement gegenüber ihren Vorgesetzten und tragen zudem zur betrieblichen Effizienz und Qualität der Leistungserstellungen bei.

Outward-Bound-Methode:

Bei dieser Methode handelt es sich um eine Erlebnistherapie bzw. um ein Outdoor-Training. Die Teilnehmer entwickeln durch Expeditionen, körperliches Training oder Projektarbeiten ihre Persönlichkeit.⁴¹ Sie werden dadurch an ihre körperlichen und seelischen Grenzen gebracht und erlangen Schlüsselqualifikationen wie Verantwortungsbereitschaft und Konfliktlösungsfähigkeit.

³⁹ Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg Verlag, München 2006, 10. Auflage, S. 946

⁴⁰ Vgl. Schnoor, Heike: Qualitätszirkel, Theorie und Praxis der Problemlösung an Schulen, Ferdinand Schöningh Verlag, Paderborn 2006, S. 23

⁴¹ Vgl. Hentze, Joachim: Personalwirtschaftslehre 1, Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, UTB für Wissenschaft: Uni- Taschenbücher, Haupt Verlag, Bern 2001, 7. Auflage, S. 397

3.3 Aktuelle Situation beruflicher Weiterbildung in Österreich

Als Hintergrund eines wachsenden Bedarfs für berufliche Weiterbildung in Österreich können im internationalen Vergleich eine relativ günstige Beschäftigungssituation, geringe Arbeitslosenrate, die Möglichkeiten des zweiten Bildungsweges und ein relativ niedriges Pensionierungsdurchschnittsalter gesehen werden. Laut dem Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft in Österreich sind nun folgende Angebotsstrukturen, Stärken und Schwächen zu erkennen und auch Perspektiven zu stellen.

In Österreich gibt es folgende **Angebotsstruktur beruflicher Weiterbildung**:

1. Zweiter Bildungsweg für die Abschlüsse von allgemeinen und berufsbildenden höheren Schulen in öffentlichen Abendschulen.
2. Angebot für die Höherqualifizierung Erwerbstätiger. Hier wurden insbesondere das Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) und das Berufsförderungsinstitut (BFI) genannt.
3. Arbeitsmarktprogramme für Arbeitslose durch das Arbeitsmarktservice.
4. Nicht-berufliche Weiterbildung an Volkshochschulen und Bildungshäusern.
5. Fachhochschulen und Universitäten, insbesondere für berufsbegleitende Studien.

Die **Stärken der beruflichen Weiterbildung** in Österreich können wie folgt zusammengefasst werden:

- Im internationalen Vergleich liegen diese Stärken der beruflichen Weiterbildung in Österreich zum einen im ausreichenden Angebot verschiedener Weiterbildungsmaßnahmen und zum anderen an einer relativ hohen Beteiligungsquote der Bevölkerung an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen.

- Prioritäten beruflicher Weiterbildung wurde seitens der Politik richtig gesetzt und somit ist österreichweit ein breites Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen und deren Erschwinglichkeit gegeben.
- Ein Arbeitskräftemangel in manchen Bereichen (wie z.B. im Tourismus oder der Krankenpflege) schließt nicht auf ein zu geringes Qualifikationsangebot, sondern ist auf Arbeitsbedingungen zurückzuführen.

Probleme beruflicher Weiterbildung in Österreich sind laut Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft in folgenden Bereichen zu erkennen:

- Ein ernsthafter Mangel an Weiterbildungsangeboten der Wirtschaft ist speziell für bildungsferne Schichten der Bevölkerung zu erkennen. Basisbildung wie Lesen, Schreiben, Rechnen werden als Tabu-Themen angesehen.
- Die Bildungsfinanzierung variiert in den einzelnen Bundesländern.
- Bildungsinformationen sind zwar in ausreichendem Maße vorhanden, jedoch gibt es zu wenig Bildungsberatung für jene, die mit dieser Information nicht hinreichend umgehen können.

Als langfristige Empfehlung und **Perspektive** soll eine bundesweite politische Strategie für berufliche Weiterbildung entwickelt werden, welche in Form eines Beirates abgesichert wird, da die einzelnen Bundesländer in diesem Punkt unterschiedliche Ansätze verfolgen. Bildungsschecks sollen mehr Anerkennung finden und mehr Informationen sollen über die steuerlichen Begünstigungen der Bildungsausgaben der Unternehmen zur Verfügung stehen.⁴²

Laut dem größten Anbieter für berufliche Aus- und Weiterbildung in Österreich, dem Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammern, gab es im Bildungsjahr 2008/2009 zu 7,3% mehr Kursteilnehmer als im Jahr 2007/2008.

⁴² Vgl. <http://www.ibw.at/media/ibw/fb126.pdf>, abgerufen am 09.01.2010 um 13:30 Uhr

Vor allem Kurse in den Bereichen Persönlichkeit, Betriebswirtschaftslehre und Sprachen waren besonders gefragt. Michael Landertshammer, Institutsleiter des WIFI, ist der Meinung, dass diese Erhöhung der Teilnahme wohl auch mit Arbeitslosigkeit zusammenhängt. Erfreulich ist jedoch, dass Bildung als Mittel angesehen wird, um gegen Arbeitslosigkeit zu kämpfen. Je höher die Bildung, desto geringer ist die Gefahr, arbeitslos zu werden. Unternehmen, welche berufliche Weiterbildung fördern, werden zudem konkurrenzfähiger.⁴³

⁴³ Vgl. Richter-Trummer, Teresa: Weiterbildung, Lernen gegen die Arbeitslosigkeit, erschienen in: Kurier, unabhängige Tageszeitung für Österreich am 09.01.2010

4 Weiterbildungsmaßnahmen bei bwin

4.1 Vorstellen des Unternehmens

Die bwin Interactive Entertainment AG (im Weiteren „bwin“) ist der weltweit führende börsennotierte Online-Gaming-Anbieter und wurde 1997 von Manfred Bodner und Norbert Teufelberger (beide Co CEOs) unter dem Namen „betandwin“ gegründet. Das Unternehmen steht für Produktinnovation, Sport-Sponsoring und Corporate Social Responsibility.⁴⁴ Mit mehr als 20 Millionen Kunden weltweit hat sich das Unternehmen mit einem umfangreichen Angebot an Sportwetten, Poker, Casino und Games zum Marktführer etabliert.

Sportwetten zählen zum Kerngeschäft von bwin. Die bwin Gruppe bietet auf zahlreichen Plattformen Sportwetten, Poker, Casinospiele, Soft- und Skill-Games sowie Audio- und Video-Streams von Top-Sportveranstaltungen. Im Jahr 2002 wurde das Portfolio der Sportwettenprodukte um die innovative Livewette erweitert. Kunden können hierbei online auf Sportereignisse wetten, während diese noch im Gang sind.

Täglich werden über 30.000 Wetten gleichzeitig angeboten und somit ist bwin der größte Sportwetten-Anbieter Europas. In Anbetracht dieser Zahl im Zusammenhang mit der Anzahl registrierter Kunden, ergibt dies mehr als eine Million abgeschlossene Wetten pro Tag. Das Wettangebot ist weitreichend, denn man kann in sämtlichen Ballsportarten, Wintersportarten und Motorsportarten Wetten abschließen.⁴⁵ Sogar Exoten, wie z.B. Dart, befinden sich im täglichen Angebot. Wetten zu politischen Ereignissen, dem Eurovision Song Contest oder der Oscar-Verleihung werden von den ca. 100 Buchmachern erstellt. Weiters werden auch Geschicklichkeitsspiele, Poker,

⁴⁴ Vgl. <http://www.bwin.org/Company/AboutUs/Overview.aspx>, abgerufen am 30.11.2009 um 13:20 Uhr

⁴⁵ Vgl. <http://www.bwin.org/Company/Products/SportsBetting.aspx>, abgerufen am 30.11.2009 um 13:40 Uhr

Casino-Spiele, wie etwa Roulette und Blackjack sowie Mobile Games, welche man auf dem Mobiltelefon spielen kann, offeriert.

Zur Unternehmensphilosophie zählt vor allem das Sport-Sponsoring. Als Trikotsponsor von Real Madrid und AC Milan, Premium Partner des FC Bayern München und Sponsor zahlreicher MotoGP-Rennen, ist bwin bei den größten Sportveranstaltungen der Welt vertreten und erreicht somit auch eine Vielzahl ihrer Zielgruppe.

Die sozial verantwortliche Gestaltung der Online-Gaming Produkte wird durch eine eigene Corporate Social Responsibility-Abteilung sichergestellt. Im Vordergrund steht der Schutz Minderjähriger, der Schutz vor Wettmanipulation sowie Spielsucht-Prävention. bwin unterstützt die Forschung auf diesem Gebiet in einem gemeinsamen Projekt mit der Harvard Medical School und tritt Manipulation und Betrug als Initiator und Mitglied der European Sports Security Association entgegen.

Im Jahr 1997 verzeichnete betandwin, der Name des Unternehmens bis 2006, ein Dutzend Mitarbeiter. Zum heutigen Zeitpunkt sind rund 1.400 Mitarbeiter für bwin und deren Tochtergesellschaften tätig. Davon sind rund 800 Mitarbeiter im Hauptquartier Wien beschäftigt. 37% davon sind im Bereich Operations (hierzu zählen Produkt Management, Human Resources, Sicherstellung der online Zahlungstransaktionen sowie die Buchmacher), 36% im Bereich Technology und 16% im Bereich Marketing tätig. Rund 6% der Mitarbeiter arbeiten in der Finanzabteilung, ca. 3% im Bereich Executives and Staff Units (dazu zählen Business Development sowie Forschung und Entwicklung) und 2% im Kommunikationsbereich.⁴⁶

⁴⁶ Vgl. Expertengespräch mit Alexandra Piszecsny, Mitarbeiterin der Personalabteilung bwin, geführt am 19.11.2009 um 12:30 Uhr

Ein aktuelles Organigramm veranschaulicht diese Zahlen:

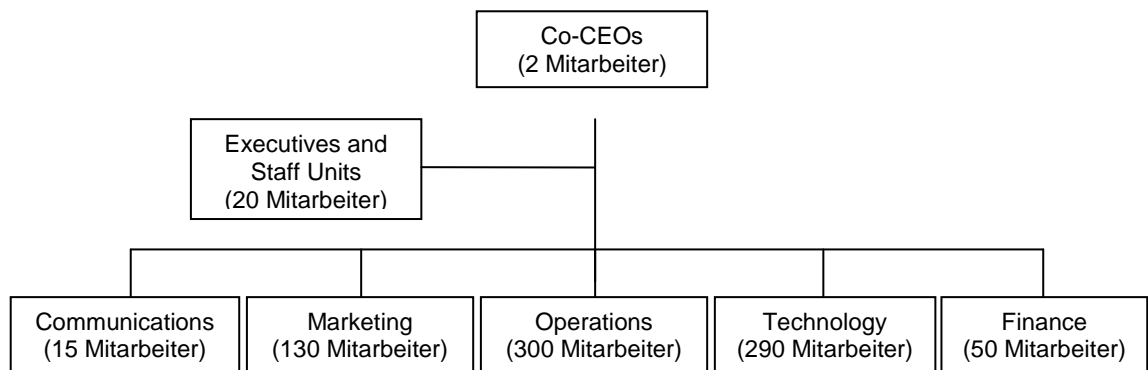


Abbildung 4: Organigramm⁴⁷

Die an der Wiener Börse im ATX gelistete Holdinggesellschaft bwin ist die Konzernmuttergesellschaft und erbringt für ihre Tochter- und Beteiligungsgesellschaften verschiedene Dienstleistungen wie z.B. Softwareentwicklung, Marketing und Kommunikation.

In der folgenden Abbildung werden die Anteile an den verbundenen Unternehmen dargestellt (Stand: 31.12.2008).

Tochtergesellschaft	Sitz	Anteil
1. WEBSPORTS ENTERTAINMENT Marketing Services GmbH	Wien	100%
2. bwin International Ltd.	Gibraltar	100%
3. CQR Payment Solutions GmbH	Wien	100%
4. bwin Italia S.R.L.	Rom	100%
5. BWIN Mexico S.A. de C.V.	Mexico City	80%
6. DoubleM Media GmbH (in Liquidation)	Freiburg	100%
7. Ogame Network Ltd.	Gibraltar	100%
8. bwin Games AB	Stockholm	100%
9. BWIN ARGENTINA SA	Posadas	99%
10. TC Invest AG	Wien	100%
11. bwin Marketing Services S.R.L.	Mailand	100%
12. INFIELD – SERVIÇOS DE CONSULTORIA E MARKETING, UNIPessoal LDA	Lissabon	100%
13. BWIN INTERACTIVE MARKETING ESPAÑA, S.L. (vormals PAMEROL S.L.)	Madrid	100%
14. bwin (Beijing) Management and Consulting Co., Ltd.	Peking	100%
15. bwin Interactive Marketing UK Ltd.	London	100%
16. Drachenfelssee 421. V V GmbH	Bonn	100%
17. BWIN INTERACTIVE ENTERTAINMENT SA (PTY) LTD.	Caledon	75%

Abbildung 5: Anteile an verbundenen Unternehmen⁴⁸

⁴⁷ Selbsterstellte Grafik, Vgl. Organigramm bwin, Stand 31.10.2009

⁴⁸ Selbsterstellte Grafik, Vgl. Jahresbericht bwin 2008

Die nächste Abbildung zeigt die Anteile an den Beteiligungsgesellschaften (Stand: 31.12.2008).

Beteiligungsgesellschaft	Sitz	Anteil
1. bwin e.K.	Neugersdorf	50%
2. Betbull Holding SE (vormals Betbull Plc)	London	20%
3. BETBULL BWIN ESPAÑA, S.A.	Madrid	49%
4. BWIN BAHİS VE ŞANS OYUNLARI SANAYİ VE TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ (in Liquidation)	Ankara	49%
5. BBE INTERACTIVE PREMISES, S. L. (in Liquidation)	Madrid	49%

Abbildung 6: Anteile an Beteiligungsgesellschaften⁴⁹

Seit dem 14.09.2009 zählt die Gioco Digitale S.p.A., zu 100% als Tochtergesellschaft der bwin-Gruppe.⁵⁰ Die Gioco Digitale S.p.A. ist der größte italienische Online-Poker- und Gaming-Anbieter. Da es sich beim italienischen Markt um einen stark aufstrebenden handelt, positioniert sich bwin mit der Marke bwin.it und dem Kauf von Gioco Digitale S.p.A. an der Spitze der dortigen Online-Gaming Anbieter. Der Expansion des Marktes in Europa steht jedoch die Hürde der Harmonisierung von Online-Glücksspielen entgegen, da der Europäische Rat nicht vorsieht, in Anbetracht der unterschiedlichen Ansichten der Mitgliedsstaaten, Online-Glücksspiele zu harmonisieren. bwin blickt trotz dessen positiv in die Zukunft, da das Unternehmen flexibel genug ist, rasch auf neue Gesetzeslagen zu reagieren, was das Beispiel Gioco Digitale S.p.A. am italienischen Markt anschaulich beweist.

4.2 Berufliche Weiterbildung bei bwin

bwin investiert in den beiden Bereichen Markenpräsenz und Spitzentechnologie, um somit einen deutlich strategischen Vorteil gegenüber Konkurrenten zu erzielen. Doch um diesen Vorteil zu erreichen, gilt es, Mitarbeiter gezielt zu schulen und effiziente Personalentwicklung finanziell zu unterstützen. Berufliche Weiterbildung ist ein wichtiger Faktor für das Unternehmen, um am Markt erfolgreich zu wirtschaften und eine Prämisse um wettbewerbsfähig zu bleiben. Gerade im Umgang mit sich stetig verändernden

⁴⁹ Selbsterstellte Grafik, Vgl. Jahresbericht bwin 2008

⁵⁰ Vgl. <http://www.wirtschaftsblatt.at/home/boerse/binational/389284/index.do>, abgerufen am 01.12.2009 um 18:30 Uhr

Online Medien ist eine parallele, darauf abgestimmte personalentwicklungsbasierte Reaktion unabdingbar. Wer Erneuerungen auf dem IT Sektor verpasst, kann dadurch am Online-Gaming Markt kaum konkurrenzfähig bleiben. Eine allgemeine, marktbedingte Weiterentwicklung sowie auch innovationstechnisches Vorankommen soll durch berufliche Weiterbildung abgedeckt werden. Gerade im Bereich der Sportwetten sind nur durch ständige Investition in die Schulung der unternehmenseigenen Entwickler marktweisende Projekte umzusetzen.

Berufliche Weiterbildung erfordert bei bwin einen bestimmten Prozess, welcher eingehalten werden muss. Nach einer Bedarfsabklärung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft werden zunächst die Notwendigkeit einer Weiterbildungsmaßnahme sowie das Budget dafür überprüft. Im Weiteren wird Human Resources darüber informiert, welche wiederum bestätigen muss, dass es sich um eine für den Betrieb positiv auswirkende und notwendige Bildungsmaßnahme handelt. Bejahendenfalls kümmert sich Human Resources um die weiteren organisatorischen Schritte, wie die Buchung, die Rechnungsabwicklung und die Aufzeichnung für die laufende Budgetentwicklung.⁵¹ Jeder Mitarbeiter ist dazu verpflichtet, zwei Jahre nach Beendigung der Weiterbildungsmaßnahme von einer Kündigung abzusehen, da sonst ein aliquoter Teil der Trainingskosten bezahlt werden müsste. Nach der Bildungsmaßnahme wird dem Mitarbeiter ein Evaluierungsbogen zugesandt, um festzustellen, ob die Erwartungen mit dem Erlernten übereinstimmen, ob Trainer und Ausbildungszentrum angemessen gelehrt haben und ob die Gesamtorganisation für den Mitarbeiter adäquat funktionierte.

Angesichts dessen kann man feststellen, dass die Personalabteilung bwin's auf einzelne Instrumente des Bildungscontrollings – wie in Punkt 2.3.3 beschrieben – zurückgreift. Die Controllingaufgaben, wie die Bedarfsabklärung, die Evaluation der Maßnahmen, die Erfassung der Weiterbildungskosten und die Einholung von Angeboten, werden von bwin wahrgenommen.

⁵¹ Vgl. Expertengespräch mit Mag. Anita Just, Verantwortliche für den administrativen Bereich für Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen, geführt am 13.11.2009 um 10:00 Uhr

Bildungscontrolling sollte jedoch den Nutzen haben, den Unternehmensbezug von Weiterbildung transparent zu machen.⁵² bwin verwendet die Informationen und Aufzeichnungen jedoch nur dazu, ein Überschreiten des vorgesehenen Budgets zu verhindern. Ein weiterer Schritt der Personalabteilung wird in Zukunft sein, dass monatlich eine Übersicht an die Budgetverantwortlichen und Führungskräfte gesandt wird, welche zeigen soll, wie viele Weiterbildungsmaßnahmen der jeweiligen Abteilung von welchem Mitarbeiter gebucht und absolviert wurden. Dies wären weitere Elemente zur Vollendung eines erfolgreichen Bildungscontrollings.

4.3 Arten und Kosten der Weiterbildungsmaßnahmen bei bwin

Es steht fest, dass Weiterbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz bei bwin nicht angeboten werden. Lediglich zwei Mitarbeiter nahmen im Jahr 2008 an Mentoring-Programmen teil, die zu Weiterbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz zählen. Berufliche Weiterbildungsmaßnahmen werden im Unternehmen in drei Kategorien eingeteilt: IT-Kurse, professionelle Kurse und Sprachkurse.

Laut Aufzeichnungen der Personalabteilung umfassten Bildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes im Jahr 2008 zu 50% Trainings aus dem IT-Bereich. Davon fanden 62% intern und 38% extern in der Gruppe für eine gesamte Abteilung statt. Kosten können durch einen Gruppenkurs eingespart werden. Weiters tritt der erwünschte Nebeneffekt ein, dass sich die Mitarbeiter nach dem Kurs untereinander austauschen können. IT-Kurse sind für das Unternehmen unerlässlich. Neue Sicherheitsrisiken auf dem online Gebiet müssen von den Spezialisten erkannt und angepasste Programmiersprachen vertieft werden. Ein großer Punkt ist etwa auch die Instandhaltung der Mitarbeiter PCs sowie Systemumstellungen.

⁵² Vgl. Hummel, Thomas: Erfolgreiches Bildungscontrolling, Praxis und Perspektiven, Sauer Verlag, Heidelberg 2001, 2. Auflage, S. 25

30% der besuchten Trainings im Jahr 2008 umfassten professionelle Trainings, welche ebenfalls vorwiegend intern abgehalten wurden. Dazu zählen z.B. Lead & Win-Kurse, welche speziell für Führungskräfte stattfanden, um soziale und zwischenmenschliche Fähigkeiten zu stärken und Motivationsbarrieren der Mitarbeiter zu erkennen und auszuräumen. Weiters zählen jegliche Arten abteilungsspezifischer Trainings zu den professionellen Kursen, wie z.B. Kommunikations- und Präsentationstrainings, Arbeitsrechtskurse für Personalisten, Erste-Hilfe-Kurse für Sicherheitsbeauftragte, Fachkurse für Grafiker usw. bwin setzt viel daran, den Mitarbeitern Vertiefungskurse zur Optimierung der vorhandenen Fähigkeiten zu bieten. Nur so wird die Motivation gestärkt und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessert.

Bei 20% der Trainings im Jahr 2008 handelt es sich um Sprachkurse. Jeder ausländische Mitarbeiter, welcher der deutschen Sprache nicht mächtig ist, erhält bei bwin die Möglichkeit, auf Firmenkosten an Deutschkursen teilzunehmen. Hinsichtlich des internationalen Tätigkeitsfeldes des Unternehmens ist eine Sprachspezialisierung, angepasst an die Tätigkeitsbereiche, unerlässlich. Sprachliche Diversität und Mehrsprachigkeit der Mitarbeiter ist hier natürlich von größtem Vorteil und wird durch die Möglichkeit der zu absolvierenden Sprachkurse auch aktiv gefördert.

Sämtliche Trainings fanden zumeist in einer Gruppe statt. Nur wenige Mitarbeiter absolvierten Einzeltrainings, dies zumeist bei Sprachkursen.

In der Betrachtung der Ausgaben des Unternehmens für Trainings ist festzustellen, dass rund 52%, somit der größte Teil, für IT-Trainings aufgewendet wurde. IT-Kurse sind im Vergleich zu anderen Weiterbildungskursen kostenintensiver. 40% des Budgets wurde in professionelle Kurse und 8% in die kostengünstigste Form, die der Sprachkurse investiert.⁵³

⁵³ Vgl. Expertengespräch mit Mag. Nina Pirker, Verantwortliche für den budgetären Bereich für Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen, geführt am 11.11.2009 um 13.30 Uhr

4.4 Entwicklung der Weiterbildungsmaßnahmen 2007 und 2008

Weiterbildungsmaßnahmen werden bei bwin ein immer wichtigerer Faktor um erfolgreich zu sein. Dies haben Aufzeichnungen des Trainingsbudgets aufgezeigt. Man kann laut den Statistiken der Personalabteilung erkennen, dass im Jahr 2008 knapp doppelt soviel Budget für berufliche Weiterbildungsmaßnahmen im Gegensatz zum Jahr 2007 aufgewendet wurde. Diese immense Differenz lässt sich davon ableiten, dass der Faktor berufliche Weiterbildung einen höheren Stellenwert für das Unternehmen bekommen hat und darum zu 30% mehr Budget im Jahr 2008 für Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung stand.

Bei den Kursen aus dem IT-Bereich fällt auf, dass im Jahr 2008 weitaus mehr IT-Kurse gebucht wurden. Die Budgetbereitstellung wurde speziell im IT-Sektor nahezu ausgeschöpft. Auch im Jahr 2007 wurde das Budget für IT-Trainings zu 80% verwendet. Daran kann man erkennen, wie wichtig berufliche Weiterbildung der IT-Mitarbeiter für bwin ist. Vom Inhalt der Weiterbildungsmaßnahmen ist festzustellen, dass sehr ähnliche Kurse besucht wurden (größtenteils interne Gruppenkurse), jedoch wurden im Jahr 2008 zusätzlich mehr Kurse im Ausland gebucht.

Auch bei den professionellen Kursen kann man eine starke Steigerung der Teilnahme erkennen. Vor allem Präsentationstrainings wurden in den Jahren 2007 und 2008 oft gebucht. Jedoch wurden diese im Jahr 2008 ausgeweitet in Rhetorik-, Sprachübungs- und Kommunikationstrainings. Auch bei den Trainings speziell für Führungskräfte gab es eine Veränderung im Jahr 2008. Diese Kurse wurden im Jahr 2007 lediglich für Führungskräfte der oberen Schichten (C-Level, Head Of) angeboten. Im Jahr 2008 konnten aber auch Führungskräfte der unteren Hierarchien (Abteilungsleiter und Teamleader) teilnehmen.

Bei Sprachkursen gab es ebenfalls Veränderungen. Sie beschränkten sich im Jahr 2007 auf Deutsch- und Englischkurse. Im darauffolgenden Jahr nahmen Mitarbeiter auch an anderen Sprachkursen wie z.B. Spanisch, Russisch, Griechisch und Chinesisch teil. Die Tendenz für die Jahre 2009 und 2010 wird sein, dass auch vermehrt Französisch- und Italienischkurse besucht werden, da es kürzlich eine Markterweiterung in den beiden Ländern (Frankreich und Italien) gab.

Zusammenfassend wäre hier festzuhalten, dass zurzeit das Kerngeschäft von bwin mit technischen Schulungen und Kursen laufend gestärkt wird. Dies unterstreicht auch den hohen Qualitätsanspruch von bwin der technische Branchenführer zu sein. Im laufenden Geschäftsjahr werden jedoch auch andere Bereiche mittels performance-Messung sehr genau evaluiert und bei Bedarf über dem Median Bildungsbudget zur Verfügung gestellt.

5 Analyse der Weiterbildungsmaßnahmen bei bwin

5.1 Vorstellen des Fragebogens

Es wurde ein Fragebogen für Mitarbeiter des Unternehmens bwin konzipiert. Das Erhebungsinstrument wurde mithilfe des Online-Tools auf der homepage www.q-set.de kostenlos erstellt. Die Vorteile der Konzipierung und Auswertung auf diese Art finden sich nicht nur in der Kostenersparnis wieder, diese Form der Befragung ist einfach kontrollierbar, die Rückläufe können per Mausklick abgefragt werden und die Programmierung des Fragebogens ist mittels neuester Technologien einfach handzuhaben.⁵⁴ Die Titelseite – welche zugleich die erste Seite des Erhebungsinstrumentes ist – beinhaltet den Titel des Fragebogens „Berufliche Weiterbildung bei bwin“, eine kurze Einleitung, welche den Mitarbeitern verrät, dass es sich um eine Umfrage im Zuge einer Bachelorarbeit handelt und Informationen bezüglich des Ausfüllens. Frageblöcke mit jeweils kleineren Überschriften geben Hinweise worum es sich bei den nächsten Fragen handelt. Der Fragebogen umfasst Fragen zur allgemeinen Situation des Mitarbeiters im Unternehmen und zu persönlichen Erfahrungen mit beruflicher Weiterbildung bei bwin. Es folgen Fragen über Weiterbildungsmotive, über Hindernisse für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen sowie über Effekte und Förderungen. Weiters wurden auch Fragen speziell für leitende Angestellte hinzugefügt.

⁵⁴ Vgl. Borg, Ingwer: Mitarbeiterbefragungen – kompakt, Hogrefe Verlag, Göttingen 2002, S. 64

Folgende Abbildung zeigt die erste Seite des online-Fragebogens:

Berufliche Weiterbildung bei bwin

Seite 1 von 4

Liebe/r Mitarbeiter/in!
Im Zuge meiner Bachelorarbeit bitte ich Dich, diesen Fragebogen bezüglich beruflicher Weiterbildung bei bwin auszufüllen.

Dies wird ca. 5 Minuten in Anspruch nehmen.
Vor jedem Frageblock erhältst Du eine Information über das Thema der nächsten Fragen.

Bitte kreuze immer nur eine Antwortmöglichkeit an.
Wenn Mehrfachantworten möglich sind, wirst Du darauf hingewiesen.

ALLGEMEINE INFORMATIONEN

1 Wie lange arbeitest Du schon bei bwin?

☐ unter einem Jahr
☐ 1-3 Jahre
☐ 3-5 Jahre
☐ mehr als 5 Jahre

2 Was ist Dein höchster Ausbildungsgrad?

☐ Pflichtschule
☐ Lehre
☐ Matura
☐ Hochschulabschluss (Uni/FH)
☐ anderer:

Weiter zu Seite 2 >

Die Umfrage wurde erstellt mit Hilfe von Q-Set.de.

Veranstalter der Umfrage: Frau Lydia Scherzer, E-Mail: [lydia.scherzer\(at\)gmx.at](mailto:lydia.scherzer(at)gmx.at)

Abbildung 7: Titelseite des online Fragebogens

Das gesamte Erhebungsinstrument, welches im Rahmen der Projektarbeit konzipiert wurde, ist im Anhang B zu finden.

Der Fragebogen wurde an 20% der Mitarbeiter (das sind ca. 160 Mitarbeiter) von bwin online verteilt. Dies geschah mittels e-mail, welches den Hyperlink zur Umfrage beinhaltete. Sämtliche Mitarbeiter wurden dabei auf BCC (blind copy)

gesetzt, damit die Anonymität gewahrt blieb und um Hemmnisse der Befragten auszuräumen.

Zielgruppe waren Mitarbeiter jedes Unternehmensbereiches, unterschiedlichen Alters, beiderlei Geschlechts, leitende und nicht leitende Angestellte, welche bereits Weiterbildungsmaßnahmen in Anspruch genommen haben oder auch nicht.

5.2 Ziel der eigenen Untersuchung

Vor Beginn einer Erhebung steht die Bestimmung des Untersuchungsziels.⁵⁵ Ziel dieses Fragebogens ist die Beleuchtung und Erkenntnisgewinnung der Einstellung und Vorgehensweisen der Mitarbeiter hinsichtlich beruflicher Weiterbildung bei bwin.

Die Auswertung soll zeigen, wie viel Prozent der Mitarbeiter bereits an Weiterbildungsmaßnahmen, welche durch bwin finanziert wurden, teilgenommen haben. Es soll festgestellt werden, inwieweit berufliche Weiterbildung das Tätigkeitsfeld bzw. das Aufgabengebiet verändert hat. Sind zusätzliche Bereiche übernommen worden oder gab es keine Veränderungen des Aufgabengebietes? Weiters soll aufgezeigt werden, wie wichtig den Mitarbeitern die einzelnen Merkmale einer Weiterbildungsmaßnahme, wie z.B. der Informationsgehalt, der Seminarort oder die Einbringung aktueller Projekte, sind.

Die Resultate sollen darüber Aufschluss geben, wie ein idealer organisatorischer Ablauf einer Weiterbildung aussieht. Diese Frage ist insofern für die Personalabteilung wichtig, da diese einen weiteren Schritt in Richtung Bildungscontrolling macht und in Zukunft aktiv auf die Mitarbeiter mit Weiterbildungsvorschlägen und -plänen zugehen möchte. Es soll dargelegt werden, ob ein Wunschseminar eines Mitarbeiters sich auch monetär in einer Kostenbeteiligung widerspiegelt. Die Weiterbildungsmotive und -hindernisse

⁵⁵ Vgl. Mayer, Horst Otto: Interview und schriftliche Befragung, Entwicklung, Durchführung, Auswertung, Oldenbourg Verlag, München 2008, 4. Auflage, S. 36

sollen ebenfalls aufgezeigt werden. Steigert berufliche Weiterbildung eher die Motivation der Mitarbeiter oder sollen generell die fachlichen und sozialen Kompetenzen verbessert werden? Verhindern zeitliche Engpässe oder die zu aufwändige Organisation der Weiterbildungsmaßnahmen eine Teilnahme?

Die Meinung der Führungskräfte soll ebenfalls analysiert werden. Stehen eine mangelnde Lernbereitschaft oder eine nicht ausreichende Lernfähigkeit der Mitarbeiter einer Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen entgegen? Leitende Angestellte sollen darüber informieren inwieweit berufliche Weiterbildung Veränderungen im Team bzw. in der Abteilung bewirkt haben und welche konkreten Schritte sie einleiten würden, im Falle der Feststellung von Ausbildungsdefiziten deren Mitarbeiter.

5.3 Auswertung und Interpretation des Fragebogens

5.3.1 Auswertung

Es haben 81 der 150 befragten Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt und zurückgesendet (immerhin die befriedigende Zahl von 54%).

Im Folgenden die Auswertung der einzelnen Punkte des Fragekatalogs:

„Wie lange arbeitest Du schon bei bwin?“

Die Mehrheit der bwin Mitarbeiter (ca. 52%) gab bei dieser ersten Frage an, zwischen 1-3 Jahren im Unternehmen tätig zu sein. Rund 28% gaben einen Beschäftigungszeitraum von 3-5 Jahren und ca. 14% von unter einem Jahr an. Lediglich 6% arbeiten bereits seit mehr als 5 Jahren für bwin.

„Was ist Dein höchster Ausbildungsgrad?“

Bei der nächsten Frage wurde nach dem höchsten Ausbildungsgrad gefragt, wobei 60% über einen Hochschulabschluss (Universität/Fachhochschule) verfügen. 31% gaben an, dass die Matura der höchste Ausbildungsgrad sei, ca. 5% haben eine Lehrausbildung abgeschlossen. Etwa 4% gaben andere

Ausbildungen wie etwa „Akademischer Kaufmann“ oder „Direktmarketing-Akademieabschluss“ an.

„Hat Dir bwin bis jetzt eine interne oder externe Weiterbildungsmaßnahme finanziell und zeitlich ermöglicht?“

Diese Frage thematisierte zum ersten Mal den unmittelbaren Zusammenhang mit den Weiterbildungsmaßnahmen des Unternehmens. Es wurde untersucht, ob Bildungsmaßnahmen einerseits finanziell, andererseits auch zeitlich ermöglicht werden und bejahendenfalls, welche bereits in Anspruch genommen wurden (hier waren Mehrfachnennungen möglich). Dabei gaben rund 62% der Befragten an, bereits an Gruppenkursen, Seminaren oder Konferenzen teilgenommen zu haben. 16% besuchten Einzelkurse bzw. Coachings und ca. 5% wurde ein berufsbegleitendes Selbststudium (z.B. berufsbezogene Literatur, im Internet vorhandene Literatur) ermöglicht. Rund 4% wählten die Bildungsmaßnahme E-Learning und 14% besuchten Ausstellungen oder Fachmessen zu Weiterbildungszwecken. Andere Weiterbildungsmaßnahmen, wie z.B. „Mentoring“ und „Fachhochschulen“, wurden von 5% der Befragten genannt. Etwa 28% der befragten Personen gaben an, dass ihnen von bwin noch keine Weiterbildungsaktivitäten ermöglicht wurden.

Ein Diagramm verdeutlicht diese Zahlen:

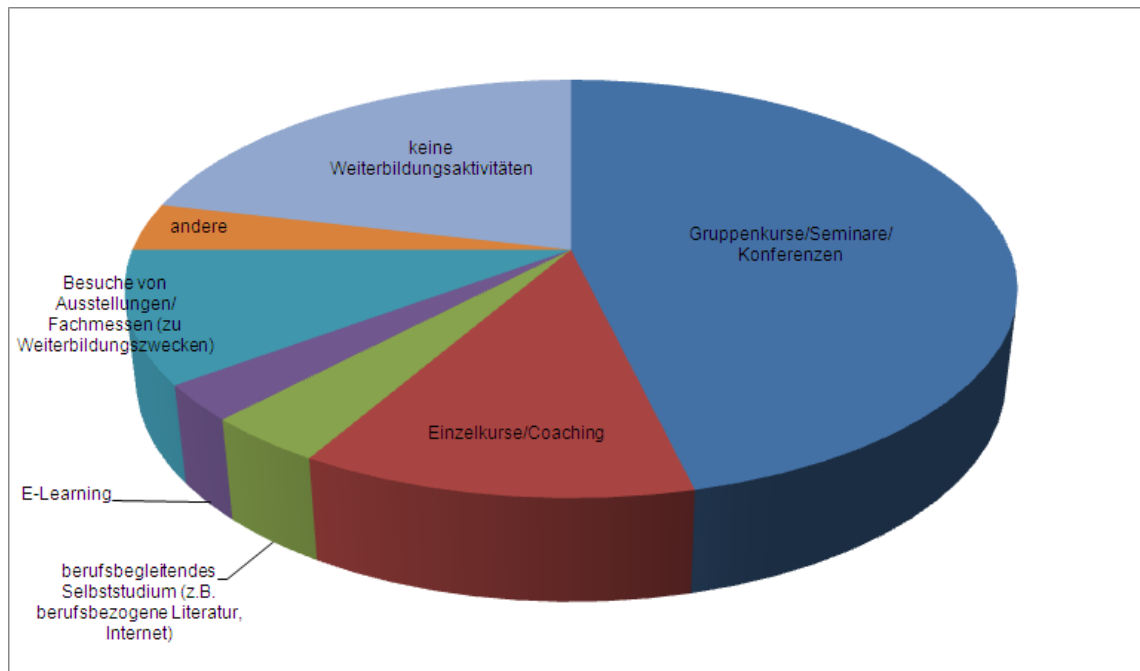


Abbildung 8: Auswertung der Frage 3

„Durch wen wurde Dein letzter Kurs initiiert?“

66% derer, die bereits an Weiterbildungsaktivitäten teilgenommen haben, gaben an, eigeninitiativ gehandelt zu haben. Von 24% wurde der letzte Kurs durch den Vorgesetzten und von ca. 10% durch die Personalabteilung initiiert. Die im Fragebogen vorhandene Möglichkeit, selbstständig andere Optionen anzugeben, wurde von keinem genutzt.

„Wie hat sich Dein Tätigkeitsfeld bzw. Aufgabengebiet nach der letzten Weiterbildungsmaßnahme verändert?“

Diese Frage beschäftigte sich mit den etwaigen Auswirkungen der Weiterbildungsmaßnahmen. Die Frage fokussierte die berufliche Entwicklung und vor allem die vermutete Aufgabenveränderung bzw. -verbreiterung. Für diese Frage waren Mehrfachnennungen möglich. Der Erfahrungsschatz hat sich bei den meisten Mitarbeitern (52%) gesteigert. Rund 19% konnten nach der letzten Bildungsmaßnahme verstärkt eigenverantwortlich arbeiten, 16% bekamen dadurch ein breiteres Aufgabengebiet und zu ca. 12% konnten mehr

Kenntnisse über interne Prozesse erlernt werden. Für 9% resultierten andere Veränderungen, wie z.B. „Abteilungswechsel“, „neue Ideenfindung“ und mehr „Know-How“. Rund 43% gaben an, dass keine Veränderung stattgefunden hat.

Folgendes Diagramm veranschaulicht diese Zahlen:

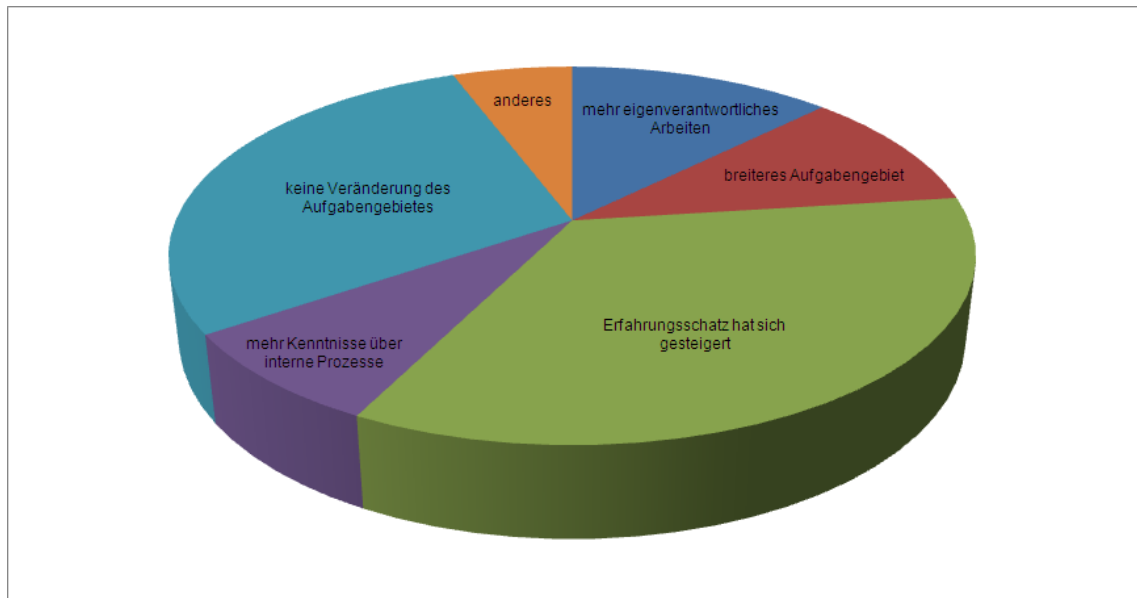


Abbildung 9: Auswertung der Frage 5

„Reihe folgende Merkmale einer Weiterbildungsmaßnahme nach deren Wichtigkeit.“

Es galt 7 Merkmale nach Priorität (somit 1 bis 7) zu reihen, wobei 1 höchste und 7 geringste Priorität bedeutete. Anhand den Durchschnittswerten kann man erkennen, dass dem Merkmal ‚Verknüpfung Theorie - Praxis‘ höchste Priorität zugeschrieben wurde, direkt gefolgt von dem Merkmal ‚Infogehalt‘. Die ‚langjährige Erfahrung des Seminarleiters‘ hat einen Durchschnittswert von 3,85, das Merkmal ‚Einbringung aktueller Projekte‘ wurde im Schnitt 4,33 gewählt. Die ‚Gruppendiskussion‘ liegt in der Reihung bei 4,38. Gering priorisiert wurden die beiden Merkmale ‚Einzelarbeiten‘ und ‚Seminarort‘.

Folgendes Diagramm fasst dies zusammen:

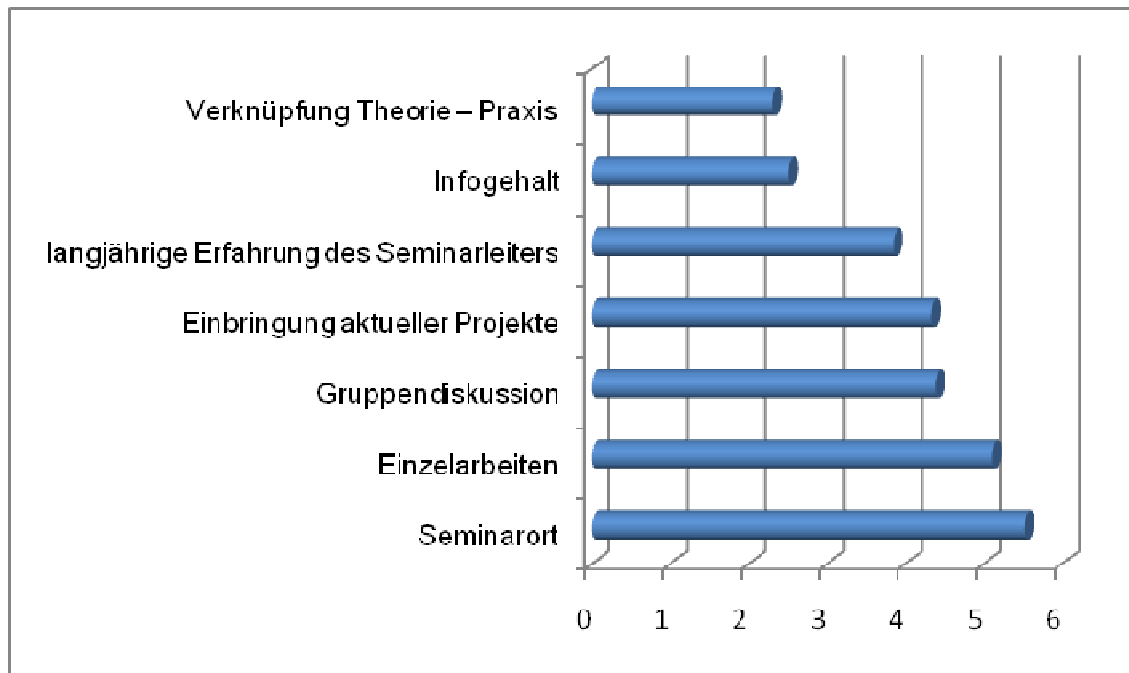


Abbildung 10: Auswertung der Frage 6

„Wie sollte ein optimaler Ablauf an der Weiterbildungsteilnahme funktionieren?“

Diese Frage erforderte wieder die Reihung der Antworten von 1 bis 4, wobei 1 – sehr wichtig und 4 – nicht wichtig entsprach. Es wurde untersucht, wie ein optimaler Ablauf an der Weiterbildungsteilnahme funktionieren sollte. Die Mehrheit der befragten Personen gab an, dass im Mitarbeitergespräch vom Vorgesetzten Weiterbildungsmaßnahmen vorgeschlagen werden sollten. Einen identen Durchschnittswert (2,35) hatten die Antwortmöglichkeiten ‚Human Resources soll 1x pro Jahr mit speziellen Weiterbildungsmaßnahmen auf mich zukommen‘ und ‚Einmal pro Jahr soll man pro aktiv zum Vorgesetzten mit seinen eigenen Vorschlägen kommen‘. Die Antwort ‚jährliches Potenzialgespräch mit einem externen Anbieter‘ wurde als nicht sehr wichtig angesehen. 11% der Befragten gaben auch andere Vorschläge an, wie z.B. „nur sinnvoll wenn eigeninitiativ finde ich“, „man sollte nicht nur 1x im Jahr eine Ausbildung vorschlagen dürfen“ und „Weiterbildungskatalog im Intranet“.

„Eine Weiterbildungsmaßnahme, für welche Du Dich interessierst, kostet angenommen € 2.000,-; wie viel würdest Du davon als Selbstbehalt leisten wollen?“

Da diese Frage offen gestaltet wurde, liegt eine Vielzahl von unterschiedlichen Angaben der Befragten vor. Diese sind wie folgt zusammenzufassen: 27% der befragten Mitarbeiter können sich nicht vorstellen einen Selbstbehalt zu übernehmen, 25% wären mit einer Zahlung von maximal € 200,00 (das entspricht 10%) einverstanden. 7% gaben an € 400,00 (20%) zu investieren und 21% würden € 500,00 (25%) beisteuern. 5% wären bereit € 600,00 (30%) und 8% bis zu € 1.000,- (50%) als Selbstbehalt zu leisten. 2% der Befragten würde den vollen Preis der Weiterbildungsmaßnahme (€ 2.000,00) begleichen.

<u>Anteil der befragten Mitarbeiter</u>	<u>Selbstbehalt in €</u>	<u>Selbstbehalt in %</u>
27%	€ 0,00	0%
25%	€ 200,00	10%
7%	€ 400,00	20%
21%	€ 500,00	25%
5%	€ 600,00	30%
8%	€ 1.000,00	50%
2%	€ 2.000,00	100%

Abbildung 11: Auswertung der Frage 8

Durch die Möglichkeit der offenen Antwortgestaltung sind folgende Aussagen zu isolieren, da sie wiederholt in den Angaben der Befragten wiedergegeben wurden: Demnach wiesen 5% darauf hin, dass falls die Weiterbildungsmaßnahme nur dem Unternehmen Vorteile bringt, dem Mitarbeiter somit wenig persönliche, ein Selbstbehalt ausgeschlossen wird.

„Aus welchen Anlässen nimmst Du an Weiterbildungsaktivitäten teil (bzw. würdest Du teilnehmen)?“

Den Befragten standen folgende Bewertungsmöglichkeiten offen: ‚trifft sehr zu‘, ‚trifft eher zu‘, ‚trifft wenig zu‘ oder ‚trifft gar nicht zu‘. Als meist sehr zutreffend betrachtet wurde die Möglichkeit, sich durch berufliche Weiterbildung seine

fachlichen und sozialen Kenntnisse zu verbessern sowie die zu Gunsten der Motivationssteigerung. Der Anlass, dass ein Weiterbildungsplan es so vorsieht an beruflicher Weiterbildung teilzunehmen, wurde mehrheitlich als gar nicht zutreffend bewertet. Zwei Befragte haben unter der freien Antwortoption folgende sonstige Gründe angegeben: „Interesse an Neuem“ und „die Firma mit anderen Augen sehen“.

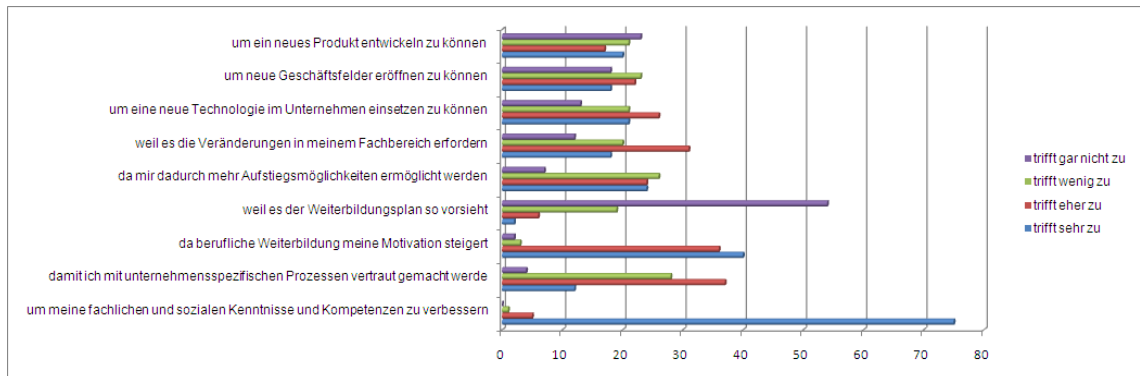


Abbildung 12: Auswertung der Frage 9

„Welche Faktoren verhindern Deiner Meinung nach eine Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen?“

Vor allem die Verhinderung der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen wurde in dieser Fragestellung thematisiert. Wie bei der vorigen Frage konnten die Befragten jede Antwortmöglichkeit mit ‚trifft sehr zu‘, ‚trifft eher zu‘, ‚trifft wenig zu‘ oder ‚trifft gar nicht zu‘ bewerten. So wurde unter anderem die nicht ausreichende Information über Weiterbildungsmaßnahmen von den meisten Mitarbeitern als sehr zutreffend beurteilt, wobei die aufwändige Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen und die Skepsis gegenüber den Effekten von Weiterbildungsmaßnahmen als wenig zutreffend bewertet wurden. Bei sonstigen Anlässen wurden z.B. „wenig Interesse/Engagement von bwin/Vorgesetzten“ und „kein Konzept seitens bwin“ vermerkt.

Es folgt eine zusammenfassende Abbildung:

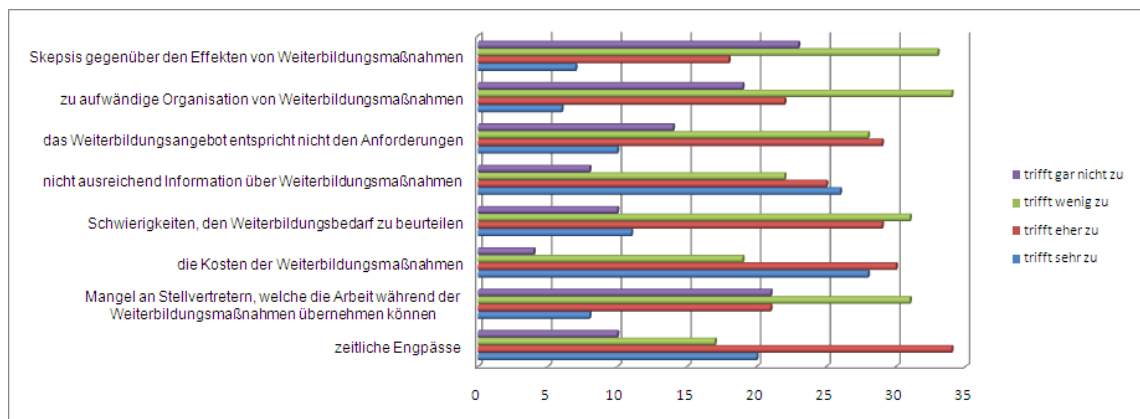


Abbildung 13: Auswertung der Frage 10

„Welche Faktoren von Seiten Deiner MitarbeiterInnen verhindern eine verstärkte Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen bei bwin?“

Die nachfolgenden Fragen wurden speziell an Führungskräfte im Unternehmen beantwortet. Sie tragen Personalverantwortung und wären eine direkte Ansprechperson für Themen der Weiterbildung für Mitarbeiter. Die beiden Antwortmöglichkeiten ‚nicht ausreichende Lernfähigkeit der MitarbeiterInnen‘ und ‚mangelnde Lernbereitschaft von Seiten der MitarbeiterInnen‘ trafen dabei nach Meinung der Führungskräfte nicht zu. Lediglich bei der Kategorie der ‚sonstige Faktoren‘ wurden die Schlagwörter: „Geld“, „Angst vor Refundierung der Kosten“, „mangelnde Eigeninitiative“ und „Angebot/Zeit&Kosten“ genannt.

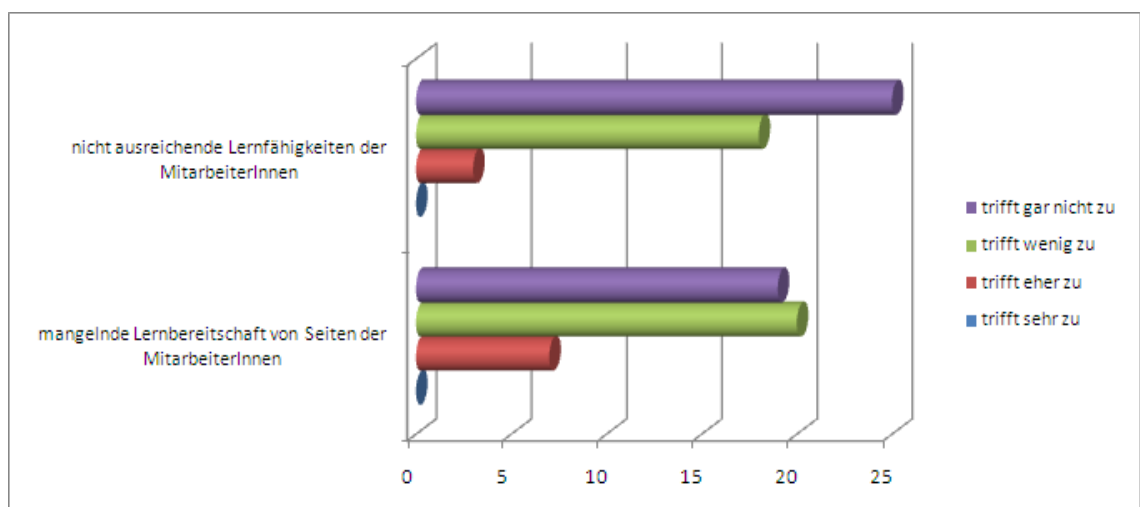


Abbildung 14: Auswertung der Frage 11

„Welche Veränderungen haben die in den letzten 2 Jahren durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen in Deinem Team/Deiner Abteilung bewirkt?“

In Frage 12 wurde vor allem die Auswirkung der bereits durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen erfragt. Mehrheitlich wurden folgende Antwortmöglichkeiten als Veränderungen bejaht:

- ‚deutliche Verbesserung des Kenntnisstandes der MitarbeiterInnen‘
- ‚höhere Zufriedenheit, mehr Engagement von Seiten der MitarbeiterInnen‘
- ‚Steigerung der Produktivität‘

Die ‚Erhöhung der Gehälter der ausgebildeten MitarbeiterInnen‘ und ‚organisatorische Veränderungen im Unternehmen auf Grund der Ausbildungsmaßnahme‘ wurden überwiegend nicht als Veränderungen erachtet.

Die befragten Führungskräfte gaben an, nicht zu wissen, ob die berufliche Weiterbildungsmaßnahme Einfluss auf ‚Umsatzsteigerungen‘, ‚Kostensenkungen‘, ‚Entwicklungen von Innovationen‘ und ‚Herstellung neuer Kontakte mit Kunden, anderen Unternehmen etc.‘ haben.

„Welche konkreten Schritte würdest Du einleiten, wenn Du Ausbildungsdefizite bei Deinen Mitarbeitern feststellst?“

Nach der Betrachtung der hindernden Umstände vor und den Auswirkungen nach erfolgten Weiterbildungsmaßnahmen, wurde nun die der Möglichkeit vorhandener Ausbildungsdefizite thematisiert. 45% würden Human Resources bezüglich Weiterbildungsangeboten kontaktieren und 43% würden selbst einen geeigneten Kurs für die Mitarbeiter suchen. Keine der befragten Personen gab an, abzuwarten, bis der Mitarbeiter eigeninitiativ eine Weiterbildung verlangen würde. Keiner der befragten Führungskräfte würde darauf verzichten, Schritte für den Mitarbeiter einzuleiten. Rund 12% würden andere Möglichkeiten präferieren, wie z.B. „MitarbeiterIn auffordern, sich einen geeigneten Kurs herauszusuchen“ oder „zuerst HR fragen und dann selbst suchen“.

5.3.2 Interpretation

Der Auswertung der Fragebögen zu Folge, kann festgestellt werden, dass der durchschnittliche Verbleib der Mitarbeiter beim Unternehmen bwin bei ein bis drei Jahren liegt. Die relativ hohe Fluktuation und die relativ kurze Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter beim Unternehmen zieht eine Reihe von möglichen Konsequenzen mit sich. Ist die Weiterbildungsmaßnahme mit hohen Kosten verbunden und mit der Auflage der Rückzahlung, falls der Mitarbeiter innerhalb einer festgesetzten Frist das Unternehmen verlässt, könnte dies abschreckend wirken. Ginge der Arbeitnehmer davon aus, länger im Unternehmen zu bleiben und durch eine etwaige Weiterbildung eine höhere Chance des Aufstiegs (bei einer sich verringernden Gefahr der oben genannten Rückzahlung) in Aussicht gestellt bekäme, könnten sich diese Daten verändern. Das schnelllebige Modell des hier untersuchten Unternehmens bwin könnte also die untersuchten Werte durchaus beeinflussen. Da diese Betrachtung jedoch nicht im Fokus dieser Arbeit liegt, sei an dieser Stelle auf dieses Faktum verwiesen und hat für den Verlauf der weiteren Interpretation als Grundlage zu dienen.

Der Großteil der Befragten verfügt über einen Hochschulabschluss (Universität/Fachhochschule), die weiteren haben einen Maturaabschluss. Dieser durchaus hohe Bildungsgrad könnte erkennen lassen, dass bwin viel Wert auf ausgebildete Mitarbeiter legt.

Im Zuge der Fragen nach der Durchführung des Weiterbildungsangebots hat sich ergeben, dass Gruppenkurse, Seminare und Konferenzen die am häufigsten gewählten Formen der Weiterbildung darstellen. Speziell Gruppenkurse sind eine beliebte Weiterbildungsmaßnahme, da diese meist intern (sprich in den Räumlichkeiten von bwin) stattfinden und man sich danach mit den Kollegen über das Erlernte austauschen kann. Obwohl E-Learning zu den kostengünstigen und flexiblen Bildungsmaßnahmen zählt, wurde dies nur von rund 4% der Mitarbeiter in Anspruch genommen. Interessant ist allerdings, dass ca. 28% der befragten Mitarbeiter noch keine berufliche Weiterbildung ermöglicht wurde. Gerade dieses Defizit wurde in den weiteren Punkten des

Fragekatalogs thematisiert. Hier galt es zu isolieren, wie das Weiterbildungsangebot an die Mitarbeiter vermittelt wurde. Die Frage danach, welchen Stellenwert berufliche Weiterbildung im Unternehmen hat und wie dieser an die Mitarbeiter kommuniziert wird, soll dieses Ergebnis genauer analysieren.

Das Ziel der Personalabteilung ist es, in Zukunft mehr Einfluss auf den Bereich der Weiterbildung zu bekommen und den Mitarbeitern geeignete Weiterbildungsprogramme anbieten zu können.⁵⁶ Die Auswertung lässt darauf schließen, dass Human Resources ca. 10% der Kurse der Mitarbeiter initiierte. Diese Zahl soll sich in Zukunft erhöhen.

Kurse wurden bisher von Mitarbeitern selbst recherchiert. Durch Eigeninitiative wurden so Kurse ausgewählt, mit dem Vorgesetzten abgestimmt und an die Human Resources weitergeleitet. Ein möglicher Ablauf von Seiten der Human Resources wäre so in Zukunft folgender: Ein Mitarbeiter äußert seine Vorstellungen über Weiterbildungsthematik, -dauer und -art. Dieses wird an die Personalabteilung weitergeleitet, woraus ein geeigneter Weiterbildungsplan zusammengestellt werden kann.

Der Auswertung von Frage 7 zu Folge, wäre aber genau dies aus Mitarbeitersicht nicht wünschenswert. Ein optimaler Ablauf an der Weiterbildungsteilnahme für die befragten Mitarbeiter wären Vorschläge des Vorgesetzten im jährlichen Mitarbeitergespräch. Im Gegensatz dazu meinte die Mehrheit der befragten Führungskräfte, sie würden bei Feststellung von Defiziten deren Mitarbeiter zuerst Human Resources bezüglich Weiterbildungsangeboten kontaktieren. In diesem Widerspruch könnten Defizite in puncto der Art des Angebots der Weiterbildung wie auch der Art deren Kommunikation auszumachen sein. Laut der Einzelmeinung eines Mitarbeiters sollte ein Weiterbildungskatalog im internen Firmenintranet zur Verfügung

⁵⁶ Vgl. Expertengespräch mit Mag. Anita Just, Verantwortliche für den administrativen Bereich für Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen, geführt am 13.11.2009 um 10:00 Uhr

stehen, der Möglichkeiten aufzeigt. Dieser Ansatz würde zudem die Suche nach den unzähligen Trainingsanbietern erleichtern.

Zwar hat sich der Erfahrungsschatz bei der Mehrheit der befragten Personen nach der letzten Weiterbildungsmaßnahme gesteigert und einige konnten mehr Kenntnisse über interne Prozesse erzielen und verstärkt eigenverantwortlich arbeiten, doch liegt die Zahl derer, die angaben, keine Veränderung in ihrem Arbeitsgebiet bemerkt zu haben, mit 43% sehr hoch. Aufgrund dieser Zahl ist nun die Frage nach der erfolgreichen Durchführung der absolvierten Weiterbildung zu stellen. War die Weiterbildungsmaßnahme nicht geeignet? Wozu hat der Mitarbeiter an dem Kurs teilgenommen?

Divergierend dazu haben laut Meinung der befragten Führungskräfte deren Mitarbeiter durch Bildungsmaßnahmen eine deutliche Verbesserung des Kenntnisstandes erlangt. Eine höhere Zufriedenheit und mehr Engagement wurde gezeigt und die Produktivität angetrieben. Diese Feststellung ist kompatibel mit der Auswertung der Frage 9, worin die Befragten angaben, dass sie an Weiterbildungsaktivitäten teilnehmen, um ihre fachlichen und sozialen Kenntnisse und Kompetenzen zu verbessern. Ihre Motivation wird dadurch gesteigert, welches sich in der höheren Zufriedenheit und mehr Engagement niederschlägt. Hier ist zweifellos eine Differenz hinsichtlich der Wahrnehmung der Weiterbildungsergebnisse zwischen Führungskräften und deren Mitarbeitern festzustellen.

Ein hoher Anteil nimmt an Weiterbildungsaktivitäten teil, da dies für die Veränderungen in deren Fachbereich erforderlich ist. Manche nehmen dies auch als Anlass, die Möglichkeit eines Aufstiegs innerhalb der Unternehmung und eventuell einer potentiellen Gehaltserhöhung auszuschöpfen. Diese Meinung wird jedoch ebenfalls nicht von den Führungskräften geteilt. Sie gaben an, dass sich weder die Gehälter der ausgebildeten Mitarbeiter erhöht haben, noch dass es organisatorische Veränderungen im Unternehmen auf Grund der Ausbildungsmaßnahme gab.

Die Auswertung des Fragebogens bringt zum Vorschein, dass die Verknüpfung der Theorie mit der Praxis die höchste Priorisierung der Merkmale einer Weiterbildungsmaßnahme erzielt hat. Der Lernerfolg ist gegeben wenn das theoretisch Gelernte sofort in die Praxis umgesetzt werden kann. Auch der Informationsgehalt einer Weiterbildungsmaßnahme wurde hoch priorisiert. Man erwartet von einem spezifischen Training Inhalte, die einen Zuwachs des vorhandenen Wissens bieten, eine zwar einfache aber durchaus logische Annahme. Vor allem die Beantwortung offener Fragen wird erwartet. Ein Weiterbildungskurs wäre sinnlos, wenn er nicht annähernd den erwarteten Informationsgehalt weitergibt. Die langjährige Erfahrung des Seminarleiters lag in dieser Wertung auf dem dritten Platz der Reihung. Der Seminarleiter präsentiert sich authentisch wenn er weiß wovon er spricht. Je größer die Erfahrung des Seminarleiters im speziellen Bereich ist, umso größer der Nutzen und der Mehrwert für die Teilnehmer. Erfahrung kann weitergegeben werden, wenn ein Experte sein profundes Wissen zur Verfügung stellen kann. Die Einbringung aktueller Projekte ist ebenso ein wichtiger Faktor der Weiterbildungsmaßnahmen. Dieser Punkt hängt eng mit dem am stärksten priorisierten Punkt der Verbindung von Theorie und Praxis zusammen. Aktuelle, unternehmensbezogene Themen können so besprochen werden, um möglichst den Praxisbezug realitätsnah zu gestalten. Für die befragten Mitarbeiter sind Gruppendiskussionen oder Einzelarbeiten nicht sehr wichtig. Diese könnten vermutlich auch innerhalb der Abteilung in regelmäßigen Besprechungsrunden erfüllt werden und sind so in der Wichtigkeit einer effektiven Weiterbildung nicht von größter Wichtigkeit. Auch der Seminarort der Weiterbildungsmaßnahme wurde als sehr niedrig priorisiert.

Die Ergebnisse hinsichtlich eines möglichen Selbstbehaltes für das Weiterbildungsangebot sind in dieser Diskussion von größter Wichtigkeit. Die Problematik rund um dieses Thema beruht ebenfalls auf der eingangs thematisierten Beschäftigungsdauer im Unternehmen. Wird ein Selbstbehalt verlangt, könnte sich für den Mitarbeiter die Frage nach der Sinnhaftigkeit einer Selbstfinanzierung eines Teils der Kosten stellen, wenn sich die Weiterbildungsmaßnahme nicht direkt zu einer Auswirkung hinsichtlich Aufstieg

oder Bezahlung niederschlägt. So gaben 27% an, keinen Selbstbehalt leisten zu wollen, 25% gaben an einen Selbstbehalt in der Höhe von max. 10% leisten zu wollen.

Zeitliche Engpässe, die Kosten sowie nicht ausreichende Informationen über berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten wurden überwiegend zu den Hauptfaktoren der Verhinderung einer Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen gezählt. Der zeitliche Engpass könnte sich durch die Planung der Weiterbildungstermine ergeben. Liegt diese an den Randzeiten der täglichen Arbeitszeit, könnte es zu Überschneidungen mit der Freizeit führen. Die Weiterbildung könnte so zur zusätzlichen zeitlichen Belastung neben der normalen Arbeitszeit aufgefasst werden. Sehen die Mitarbeiter keinen direkten Nutzen für ihren Aufstieg im Unternehmen oder eine finanzielle Besserstellung, ist die Bereitschaft zur Annahme eines zusätzlichen Arbeitsaufwands schwindend. Wird die Aktivität nur als Vorteil für das Unternehmen gesehen ist dies ein zusätzlicher Grund für geringes Interesse. So können etwa Rückzahlungsvereinbarungen oder geforderte Selbstbehalte die gesamte Weiterbildungsbereitschaft schmälern.

Es sind zahlreiche Verbesserungsmaßnahmen in puncto Kommunikation des Weiterbildungsangebots anzudenken. Weiterbildung sollte als Chance und nicht als „Muss“ betrachtet werden und den Mitarbeitern in einer verständlichen und transparenten Form präsentiert werden. Um berufliche Weiterbildung jedoch erfolgreich im Unternehmen anbieten und umsetzen zu können muss zunächst die Lernbereitschaft der Mitarbeiter gegeben sein.⁵⁷ Erst durch die allgemeine Bereitschaft und die Integration der Weiterbildung als Grundpfeiler in einem Unternehmen, wird es bestehenden und zukünftigen Mitarbeitern ermöglicht, auch persönliche Interessen und Stärken auszubilden bzw. auch berufliche Schwächen aufzuzeigen und mit Hilfe einer Schulung an einem zukünftigen Unternehmensgewinn zu partizipieren.

⁵⁷ Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen, Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2002, 6. Auflage, S. 633

6 Neue Ansätze beruflicher Weiterbildung

6.1 Trends

Berufliche Weiterbildung bei bwin wurde im Laufe der Arbeit bereits hinlänglich erläutert. Nun stellt sich vor allem die Frage, wie Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen angesichts eines sich auch in Zukunft weiter verändernden Arbeitsmarktes entwickeln werden und können.

Vorrangiges politisches Ziel der Europäischen Union ist etwa, sich als wettbewerbsfähigen Wirtschaftsraum zu behaupten. Angesichts teilweise differenzierter nationaler Arbeitsmärkte hat die Europäische Union sich die Rolle der Lenkung, Überwachung und Bewertung als Kompetenzen zugeschrieben. Nicht in allen Mitgliedsstaaten (und nicht zuletzt wegen der obig genannten Differenzen) wird auf der Basis der Freiwilligkeit auch in der Realität auf Weiterbildungsangebot und Bereitstellung reagiert. Etwa durch Vergabe von Fördergeldern ist jedoch direkt auf diese Defizite einzuwirken. So sind nach DIE spezial⁵⁸ exemplarische Trends zu isolieren:

Trend 1: Weiterbildungsbeteiligung ist wieder auf Wachstumskurs

Allgemein gesehen ist nach einer Phase des Absinkens der beruflichen Weiterbildungsaktivität wieder eine steigende Tendenz im Jahr 2008 festgestellt worden. Bei bwin kann man eine absolut steigende Tendenz erkennen, da im Jahr 2007 bloß 20% und im Jahr 2008 60% des vorhandenen Trainingsbudgets verwendet wurden.

⁵⁸ Vgl. DIE spezial: Trends der Weiterbildung, DIE-Trendanalyse 2008, Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2008, S. 27 ff.

Trend 2: Abnehmende Geschlechterdifferenz bei der Weiterbildungsbeteiligung

Der Beteiligungsvorsprung an beruflicher Weiterbildung der Männer sinkt kontinuierlich. Hier wäre die Vermutung aufzustellen, dass Frauen, die mit einer Schlechterstellung am Arbeitsmarkt konfrontiert sind, diese durch die Möglichkeit der Weiterbildung auszugleichen versuchen. Diesen Trend kann man im Unternehmen bwin jedoch nicht feststellen. Es haben im Jahr 2008 sogar etwas mehr männliche Mitarbeiter als weibliche an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen. Es ist anzunehmen, dass dies der Fall ist, da zu 70% männliche und nur 30% weibliche Mitarbeiter für bwin tätig sind.

Trend 3: Positive Entwicklung der Weiterbildungsteilnahme älterer Personen (50 bis 64 Jährige)

Aufgrund der in den letzten Jahren verstärkt einsetzenden Geschwindigkeit technologischer Innovation ist es gerade älteren Arbeitnehmern oft nur sehr schwer möglich, Fertigkeiten, die jüngere Mitarbeiter bereits schulisch erlernt haben, zu erlangen. Eine positive Entwicklung der Weiterbildungsteilnahme Älterer kann so von einer Dezimierung dieser Tatsache rühren. Andererseits sollte auch das generelle Älterwerden der Bevölkerung und das Steigen des Pensionsalters bei dieser Betrachtung nicht ausgeblendet werden. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter von bwin liegt bei ca. 34 Jahren. So ist dieser Trend ebenfalls nicht im Unternehmen zu erkennen.

Trend 4: Die Weiterbildungsbeteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund steigt

Dieser Trend ist bei bwin festzustellen. Immer mehr Mitarbeiter mit Migrationshintergrund nutzen das Angebot speziell an internen Deutschkursen teilzunehmen.

Trend 5: Angebotsdauer der beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen nimmt ab

Diese Entwicklung könnte auch Zeichen einer verstärkten Spezialisierung des Angebots sein. Durch die Spezialisierung könnte der Wegfall von zeitlicher Intensität einhergehen. Weiters könnte auch die Zunahme der in Anspruch genommenen Weiterbildungsaktivitäten eine Verkürzung der einzelnen Maßnahmen nach sich ziehen, steht sie doch ab einem gewissen Maß der zu leistenden Arbeitszeit der Mitarbeiter gegenüber.

Trend 6: Immer mehr geschlossene Angebote für Unternehmen

Berufliche Weiterbildungseinrichtungen verlagern ihr Leistungsspektrum und bieten zunehmend geschlossene Angebote für Unternehmen an. Der Großteil der gebuchten Trainings im Jahr 2008 fand geschlossen in den Räumlichkeiten des Unternehmens bwin statt. Großer Vorteil geschlossener Kurse ist die Nähe zum Arbeitsort.

Trend 7: Individualisierte Angebote gewinnen an Stellenwert

Weiterbildungsanbieter erwarten die höchsten Wachstumspotentiale an komplexen, speziell auf Unternehmen zugeschnittenen Dienstleistungen. Bei bwin kann man diesen Trend ebenfalls erkennen, da immer mehr Mitarbeiter an individuellen Trainings interessiert sind. Auch Führungskräfte raten ihren Mitarbeitern zu individuellen Trainings statt standardisierten Gruppenkursen.

Trend 8: Die formale Qualifikation der Lehrenden steigt

Lehrende, welche in beruflicher Weiterbildung tätig sind, verfügen mehrheitlich über hohe Qualifikationen. Sie aktualisieren und erweitern ihre Qualifikationen durch regelmäßige Fortbildungen und bleiben somit am neuesten Stand. Die Eigenschaft der langjährigen Erfahrung des Seminarleiters ist im Zuge der Mitarbeiterbefragung als sehr wichtig beurteilt worden.

Trend 9: Anteil der Weiterbildungsfinanzierung am BIP rückläufig

Es ist absehbar, dass die Umgestaltung der gegenwärtigen beruflichen Weiterbildungslandschaft in Richtung eines Systems lebenslangen Lernens von allen gesellschaftlichen Akteuren einen deutlich höheren Ressourceneinsatz notwendig macht. Im Zusammenhang mit diesen Herausforderungen an Einrichtungen sind veränderte Rahmenbedingungen und immer knapper werdende Fördermittel der Unternehmen zu verstehen und der Anteil der Weiterbildungsfinanzierung am Bruttoinlandsprodukt ist somit ebenso rückläufig wie die Beteiligung der öffentlichen Hand.

Trend 10: Individuen sind zunehmend an Weiterbildungsfinanzierung beteiligt

Lebenslanges Lernen zieht einen gewissen Druck auf einzelne, im Berufsleben stehende Individuen nach sich. Wird ein solches Angebot nicht vom Arbeitgeber bereitgestellt, ist die Bereitschaft der Selbstfinanzierung wachsend, sprich, es wird selbst bezahlt. Der Auswertung des Fragebogens zufolge wären 27% der Mitarbeiter bei bwin nicht bereit einen Selbstbehalt zu übernehmen und ca. 25% nur bis zu einer Höhe von max. 10%. Diese Zahlen stehen zwar im Gegensatz zu obigem Ansatz, doch stellt sich die Frage nach etwaigen privaten Weiterbildungsmaßnahmen, die nicht in der Befragung aufscheinen und der relativen Schnelllebigkeit im Unternehmen. Ist so der Mitarbeiter gewillt, angesichts eines durchschnittlichen Verbleibs von 1-3 Jahren im Unternehmen hohe Kosten für interne Weiterbildungsmaßnahmen zu übernehmen? Auch angesichts der Gefahr einer drohenden Rückzahlung der Kosten bei Ausscheiden aus dem Unternehmen innerhalb einer angegebenen Frist wird diese Behauptung bestärkt. Somit kann die Untersuchung für diesen Trend keine Grundlage bieten.

Laut Drumm⁵⁹ kommen folgende unternehmensorientierte Entwicklungen zum Tragen:

1. Lernende Unternehmung – der systematische Ausbau der Personalentwicklung wird voran getrieben.
2. Ausrichtung aller Entwicklungspläne und -aktivitäten wird auf die strategischen Ziele der Unternehmung verstärkt.
3. Erworbenes Wissen wird dokumentiert und in Wissensbasen zusammengefasst, deren Vernetzung untereinander angestrebt wird.

Nimmt man den logischen Schluss als Basis, dass eine gezielte Kanalisierung der Weiterbildung in Richtung der Unternehmensziele eine nutzbringendere, weil billigere Alternative, zur Neuanstellung von Fachkräften ist, sind genannte drei Punkte einleuchtend. Ein zielloses Weiterbildungsangebot verursacht Kosten, die, wenn sie nicht in Richtung des Gesamtunternehmens weisen, schlichtweg nicht effizient sind. Diese Ineffizienz könnte den Bedarf eines weiteren Trends fördern, die der Auslagerung der für die Weiterbildung vorhandenen Personalressourcen. Durch externes Coaching könnte dieses Defizit umschifft werden.

Trend: Coaching

In den letzten vier Jahren haben sich Dienstleistungen im Bereich des Coachings immens vervielfacht. Viele Unternehmen engagieren externe Coaches als Unterstützung der Managementebenen. Unter dem Begriff Coaching versteht man die Aufgaben eines Beraters, also hinzugezogenen Expertenwissens. Ein Coach verfügt sowohl über eminentes unternehmerisches Managementwissen als auch über spezielle Kenntnisse in Persönlichkeitspsychologie.⁶⁰ So kann mit dieser Hilfe besser in Richtung des

⁵⁹ Vgl. Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft, Springer Verlag, Berlin 2008, 6. Auflage, S. 363

⁶⁰ Vgl. Hofmann, Eberhardt: Personalentwicklung, Wie es in der Praxis wirklich läuft, Von der Illusion zur Wirksamkeit, Haupt Verlag, Bern 2008, 1. Auflage, S. 28

Unternehmensziels gearbeitet werden. Coaching ist dem Mentoring sehr ähnlich, jedoch unterscheiden sich diese beiden Maßnahmen.

6.2 Mentoring

Der Begriff Mentoring stammt aus dem Griechischen und bedeutet väterlicher Freund und Berater. Es handelt sich um eine eins-zu-eins-Beziehung zwischen dem Mentor (Berater) und dem Mentee (Ratsuchenden). Mentoring beinhaltet eine regelmäßige Gesprächsführung über einen längeren Zeitraum mit dem Ziel der Förderung der Fähigkeiten und der Persönlichkeit des Mentees. Eine erfahrene Person gibt einer unerfahrenen bzw. ein erfahrener Manager gibt einer Nachwuchsführungskraft Wissen in gebündelter Form weiter. Darum stellen sich oft Führungskräfte als Mentoren zur Verfügung.⁶¹ Die Selbsteinschätzung des Ratsuchenden wird vom erfahrenen Mentor reflektiert und Problemstellungen bearbeitet. Beim Mentoring werden wichtige Themen behandelt wie z.B. die Vorbereitung des Mentees auf dessen bevorstehende Aufgaben, wie er seine Stärken am besten einsetzen oder seine Mitarbeiter am besten motivieren kann. Mentoren geben den Mentees die Sicherheit im Handeln, helfen ihnen, sich schneller zu orientieren und beschleunigen die Entscheidungsfindung.⁶² Die Weitergabe des Wissens funktioniert jedoch nur mit einem passenden Mentor, darum ist die Wahl des Mentors von großer Bedeutung. Er muss bereit sein, sein Wissen weiterzugeben. Gegenseitiges Interesse, Respekt und Wertschätzung sind wichtige Faktoren der Mentoring-Beziehung. Der Mentor sollte die Unternehmenskultur gut kennen und Netzwerke im Unternehmen aufgebaut haben.⁶³

Mentoring zählt zu den beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz, da neuerworbene Erkenntnisse direkt am Arbeitsplatz umgesetzt und

⁶¹ Vgl. Richert, Vera: Mentoring und lebenslanges Lernen, Individuelles Wissensmanagement im Informationszeitalter, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2006, S. 6

⁶² Vgl. Pink, Ruth: Souveräne Gesprächsführung und Moderation, Kritikgespräche, Mitarbeiter-Coaching, Konfliktlösungen, Meetings, Präsentationen, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2002, S. 30

⁶³ Vgl. Hofbauer, Helmut: Einstieg in die Führungsrolle, Praxisbuch für die ersten 100 Tage, Mit Interviews aus der Praxis, Carl Hanser Verlag, München 2009, 2. Auflage, S. 174

anschließend mit dem Mentor besprochen werden können. Diese Bildungsmaßnahme wurde bei bwin bereits als einzige Maßnahme on-the job genutzt. Es gibt auch immer mehr junge bzw. Nachwuchsführungskräfte bei bwin, welche sich für Mentoring interessieren.

6.3 E-Learning

Unter dem Begriff E-Learning – auch Web-based Training genannt – versteht man die Wissensvermittlung, das Lernen und kooperative Arbeiten über das Internet. E-Learning ergänzt herkömmliche Weiterbildungsmaßnahmen und ist eine Art der Selbst-Aneignung von Wissen. Charakteristisch dafür ist, dass es sich durch Multimedialität auszeichnet und Lernmaterialien in digitalisierter Form angeboten werden. Die Kommunikation und Interaktivität zwischen dem Lernenden, dem System, dem Lehrenden und den Mitlernenden werden ermöglicht und unterstützt. E-Learning-Technologien sind Software-Komponenten, welche es ermöglichen, Lernmaterialien online für den Nutzer direkt zur Verfügung zu stellen und herunterzuladen.⁶⁴ Folgende Begriffe zählen laut Lassmann⁶⁵ unter anderem zu E-Learning:

Das Learning-Management-System, welches auch als Lernplattform bezeichnet wird, dient der Organisation und Betreuung von E-Learning. Es ermöglicht die gesamte Administration, sprich die Verwaltung von Kursen, Inhalten, Teilnehmern, Terminen etc.

Das virtuelle Klassenzimmer realisiert eine Kommunikation zwischen Trainer und Teilnehmer in Echtzeit. Man fixiert einen Termin, an dem man sich im virtuellen Klassenzimmer einfindet. Der Trainer kann Lerninhalte und Zusatzinformationen über das Internet online stellen und weitergeben. Die Teilnehmer können dies live auf deren Monitoren mitverfolgen.

⁶⁴ Vgl. Batinic, Bernad: E-Learning, Digitale Medien und lebenslanges Lernen, Trauner Verlag, Linz 2007, S. 152 ff.

⁶⁵ Vgl. Lassmann, Wolfgang: Wirtschaftsinformatik, Nachschlagewerk für Studium und Praxis, Gabler Verlag, 1. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 24 f.

Multimediale Lerninhalte sind Dokumente und Dateien, welche vom Trainingsanbieter auf der Lernplattform zum Downloaden zur Verfügung gestellt werden.

Unter Blended Learning versteht man die Verknüpfung von Präsenzveranstaltungen und E-Learning in einem integrierten Lern- und Lehrkonzept.

Die Vorteile von E-Learning finden sich vor allem in Lernort, Lernzeit und Lerndauer wieder. Diese Komponenten sind bei dieser Art von Weiterbildungsmaßnahmen flexibel und weitgehend selbst zu gestalten. Komplizierte Lerngegenstände können mit Hilfe von Visualisierungen und Animationen einfacher dargestellt werden und Multimediapräsentationen können die Lernmotivation im positiven Sinne beeinflussen.

Eine mangelhafte Betreuung der Lehrenden sowie eine unzureichende Themenauswahl zählen zu den Nachteilen des E-Learning. Verständnisfördernde Erklärungen können nur schwer herauskristallisiert werden.⁶⁶ Durch das virtuelle Klassenzimmer, in dem der Lehrende und die Teilnehmer zeitgleich online sind, würde dieser Nachteil wiederum wegfallen würde.

E-Learning wird in Zukunft häufiger eingesetzt um sich beruflich weiterzubilden. Bei bwin findet diese Art der Weiterbildung ebenfalls bereits Einsatz. Das E-Learning Angebot weist eine hohe örtliche Flexibilität auf (kann überall, wo Zugang zu PC bzw. Internet vorhanden ist, praktiziert werden) und ist somit eine kostensparende und effiziente Art der Weiterbildungsmaßnahmen.

⁶⁶ Vgl. Wortmann, Jens: E-Learning als Instrument der Personalentwicklung, Rainer Hampp Verlag, München 2007, 1. Auflage, S.61 ff.

7 Fazit

7.1 Ergebnisse

Die Ergebnisse dieser vorliegenden Bachelorarbeit finden sich in der Untersuchung, Gegenüberstellung und Bewertung von beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen allgemein und speziell im Unternehmen bwin wieder. Diese wurden unter Verwendung österreichischer und deutscher Fachliteratur erarbeitet.

Das Unternehmen wurde anhand von Internetrecherchen vorgestellt und die Notwendigkeit beruflicher Weiterbildung bei bwin genau dargelegt. Der Weiterbildungsprozess im Unternehmen bwin wurde erklärt und mit Hilfe von Expertengesprächen mit Angestellten der Personalabteilung durchleuchtet. Die daraus entstandene Quellenlage basierte auf Zahlen der Jahre 2007 und 2008 sowie genauer Budget- und Mitarbeiterzahlen. Diese Zahlen durften zwar nicht unmittelbar in den Anhang einfließen, gaben aber einen genauen Rahmen dieser Arbeit vor.

Hauptteil der Bachelorarbeit stellte der empirische Ansatz mittels Fragebogen sowie dessen Auswertung und ausführlicher Interpretation dar.

Die abschließende Erläuterung neuer Ansätze beruflicher Weiterbildung wie Trends, Mentoring und E-Learning wurde auf das untersuchte Unternehmensbeispiel bwin angewandt.

7.2 Konsequenzen

Berufliche Weiterbildung ist längst kein besonderes Privileg großer Konzerne und bestehender Führungskräfte mehr. Diese Situation hat sich in den vergangenen Jahren sehr dynamisch gewandelt. Heutzutage wird von „lebenslangem Lernen“ gesprochen, Weiterbildung wird angesichts von Innovation und wirtschaftlicher Entwicklung ein weitaus wichtigerer Faktor im modernen Unternehmensbild.

Die Notwendigkeit lebenslangen Lernens ist durch die Tatsache zu erklären, dass die heutige Arbeitswelt vor allem hinsichtlich technologischen Wandels, dynamischer geworden ist. Arbeitsplatzsicherheit ist so unter neuen Vorzeichen zu sehen, denn ein Arbeitnehmer kann sich – trivial gesprochen – nicht bis zur Pension auf seinem Arbeitsplatz ausruhen. Daher wird es auch die zentrale Rolle der Human Resources Abteilung von bwin sein, die Entwicklung der Kenntnisse und Fähigkeiten seiner Mitarbeiter laufend zu messen und diese bei Bedarf zu optimieren.

Eben dies kann jedoch eine schmale Gratwanderung bedeuten, denn nach den Ergebnissen des empirischen Teils der Arbeit ist festzustellen, dass die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Fortbildung unter gewissen Voraussetzungen stattfinden muss. Wird diesem nur eine Weiterbildungsmöglichkeit aufgezwungen, um ihn an einer aus Unternehmenssicht erwünschten Stelle positionieren zu können, kann dies auf Ablehnung stoßen. Weder eine Steigerung der Motivation noch die Bereitschaft zur Leistung von Selbsthalten können unter dieser Ablehnung reibungslos erfolgen. Vielmehr sollte die Bestärkung der fokussierten Entwicklungsrichtung des Mitarbeiters bestärkt und vorangetrieben werden.

7.3 Maßnahmen

Wie kann nun eine optimale Weiterbildungsstrategie im Unternehmen aussehen? Eine allgemein gültige Antwort auf diese Frage kann wohl nicht gegeben werden, da es sich um eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern handelt. Maßnahmen können sich jedoch nur entlang vorgegebener Gegebenheiten einer sich verändernden Wirtschafts- und Arbeitswelt orientieren. Berufliche Aus- und Weiterbildung muss mit sich ständig verbessernden Möglichkeiten (z.B. E-Learning) auf jene Voraussetzungen reagieren. Die Vielzahl von Anbietern in den unterschiedlichen Angeboten beruflicher Weiterbildung bieten hier eine enorme Chance, sollten jedoch in einem regulierten Maße und im Zuge einer allgemeinen Unternehmensrichtung genutzt werden.

Die hier nun vorliegende Bachelorarbeit ist das Resultat einer praxisbezogenen und wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema und dient daher auch gleichzeitig zu dessen Beantwortung. Selbstverständlich ist die Aus- und Weiterbildung in den Unternehmen einer der wichtigsten Grundpfeiler zu einem qualitativen Wettbewerb in einer sehr dynamischen und zugleich sehr technologischen Zeit. Die Rahmenbedingungen können jedoch immer nur von einem Unternehmensgründer bzw. von der Unternehmensführung vorgegeben werden. Es reicht daher nicht, den übergreifenden lebenslangen Lernansatz nur von der Theorie her zu verstehen, sondern ihn auch tagtäglich gegenüber den Mitarbeitern vorzuleben.

Anhang

Teil des Jahresberichtes bwin 2008.....	A
Mitarbeiterfragebogen	B
Mitarbeiterfragebogen - Auswertung.....	C

Literaturverzeichnis

Arbeitsgemeinschaft QUEM

Kompetenzmessung im Unternehmen, Lernkultur- und
Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld
Waxmann Verlag, Münster 2005, 8. Auflage

Batinic, Bernad

E-Learning, Digitale Medien und lebenslanges Lernen
Trauner Verlag, Linz 2007

Becker, Manfred

Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in
Theorie und Praxis
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2002, 3. Auflage

Becker, Manfred

Systematische Personalentwicklung, Planung, Steuerung und Kontrolle im
Funktionszyklus
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005

Becker, Nicole

Die neurowissenschaftliche Herausforderung der Pädagogik
Julius Klinkhardt Verlag, Bad Heilbrunn 2006

Borg, Ingwer

Mitarbeiterbefragungen – kompakt
Hogrefe Verlag, Göttingen 2002

Bühner, Rolf

Personalmanagement
Oldenbourg Verlag, München 2005, 3. Auflage

Dehnbostel, Peter

Berufliche Weiterbildung, Grundlagen aus arbeitnehmerorientierter Sicht
edition sigma Verlag, Berlin 2008

DIE spezial

Trends der Weiterbildung, DIE-Trendanalyse 2008
Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2008

Drumm, Hans Jürgen

Personalwirtschaft
Springer Verlag, Berlin 2008, 6. Auflage

Flato, Ehrhard / Reinbold-Scheible, Silke

Personalentwicklung, Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern -
Toolbox für die Praxis
mi-Fachverlag, Redline GmbH, Landsberg am Lech 2006

Hentze, Joachim / Kammel, Andreas

Personalwirtschaftslehre 1, Grundlagen, Personalbedarfsermittlung,
-beschaffung, -entwicklung und -einsatz
UTB für Wissenschaft: Uni-Taschenbücher, Haupt-Verlag, Bern 2001,
7. Auflage

Hofbauer, Helmut / Kauer, Alois

Einstieg in die Führungsrolle, Praxisbuch für die ersten 100 Tage, Mit
Interviews aus der Praxis
Carl Hanser Verlag, München 2009, 2. Auflage

Hofmann, Eberhardt

Personalentwicklung, Wie es in der Praxis wirklich läuft, Von der Illusion
zu Wirksamkeit
Haupt Verlag, Bern 2008, 1. Auflage

Holtbrügge, Dirk

Personalmanagement

Springer Verlag, Berlin 2005, 2. Auflage

Hummel, Thomas R.

Erfolgreiches Bildungscontrolling, Praxis und Perspektiven

Sauer Verlag, Heidelberg 2001, 2. Auflage

Immenroth, Tobias

Bildungscontrolling im Rahmen der Personalentwicklung, Begriffe,

Ansätze, Ziele, Aufgaben, Instrumente, Funktionen, Modelle

Tobias Immenroth Verlag, Braunschweig 2000, 1. Auflage

Jung, Hans

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

Oldenbourg Verlag, München 2006, 10. Auflage

Jung, Hans

Personalwirtschaft

Oldenbourg Verlag, München 2008, 8. Auflage

Korndörfer, Wolfgang

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Aufbau - Ablauf - Führung - Leitung

Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2003, 13.

Auflage

Lang, Karl

Bildungs-Controlling, Personalentwicklung effizient planen, steuern und kontrollieren

Linde Verlag, Wien 2006, 2. Auflage

Lassmann, Wolfgang

Wirtschaftsinformatik, Nachschlagewerk für Studium und Praxis
Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 1. Auflage, Wiesbaden
2006

Lau, Viktor

Grundlagen der Personalentwicklung, Prozesse, Methoden und Systeme
Rainer Hampp Verlag, München 2007, 1. Auflage

Lau, Viktor / Kirfel, Thomas

Outsourcing der Personalentwicklung und -weiterbildung
Datakontext Fachverlag, Frechen 2006, 1. Auflage

Malik, Fredmund

Führen, wirksames Management, Leisten, für eine neue Zeit, Leben
Campus Verlag, Frankfurt/Main 2006

Mayer, Horst Otto

Interview und schriftliche Befragung, Entwicklung, Durchführung,
Auswertung
Oldenbourg Verlag, München 2008, 4. Auflage

Mentzel, Wolfgang

Personalentwicklung, Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden
Deutscher Taschenbuch-Verlag, München 2005, 2. Auflage

Meyer, Rita / Dehnbostel, Peter / Harder, Dierk / Schröder, Thomas

Kompetenzen entwickeln und moderne Weiterbildungsstrukturen gestalten
Waxmann Verlag, Münster 2004, 1. Auflage

Närmann, Andreas / Sander, Jörg

Learning Scorecard, wie Unternehmen den Erfolg von Weiterbildungen steigern können

erschienen in: personalmanager, Zeitschrift für Human Resources, Ausgabe 1, Januar/Februar 2008

Neuberger, Oswald

Führen und führen lassen, Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung

Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2002, 6. Auflage

Nicolai, Christiana

Personalmanagement

Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2006

Olfert, Klaus

Personalwirtschaft

Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen 2008, 13. Auflage

Pink, Ruth

Souveräne Gesprächsführung und Moderation, Kritikgespräche, Mitarbeiter-Coaching, Konfliktlösungen, Meetings, Präsentationen
Campus Verlag, Frankfurt am Main 2002

Potthoff, Erich / Trescher, Karl

Controlling in der Personalwirtschaft

Walter de Gruyter & Co. Verlag, Berlin 1985

Quilling, Eike / Nicolini, Hans J.

Erfolgreiche Seminargestaltung, Strategien und Methoden in der Erwachsenenbildung

VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009, 2. Auflage

Raithel, Jürgen / Dollinger, Bernd / Hörmann, Georg

Einführung Pädagogik, Begriffe, Strömungen, Klassiker, Fachrichtungen
VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009, 3. Auflage

Rehm, Siegfried

Gruppenarbeit, Ideenfindung im Team
Harri Deutsch Verlag, Thun und Frankfurt am Main 1999, 3. Auflage

Richert, Vera

Mentoring und lebenslanges Lernen, Individuelles Wissensmanagement
im Informationszeitalter
VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2006

Richter-Trummer, Teresa

Weiterbildung, Lernen gegen die Arbeitslosigkeit
erschieden in: Kurier, unabhängige Tageszeitung für Österreich am
09.01.2010, Wien 2010

Schnoor, Heike / Lange, Carmen / Mietens, Artur

Qualitätszirkel, Theorie und Praxis der Problemlösung an Schulen
Ferdinand Schöningh Verlag, Paderborn 2006

Schöni, Walter

Handbuch Bildungscontrolling, Steuerung von Bildungsprozessen in
Unternehmen und Bildungsinstitutionen
Rüegger Verlag, Zürich 2006

Surrey, Heike

Professionelles Lernmanagement, Gestaltung kompetenzorientierter
Lernprozesse zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen
Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007, 1. Auflage

Stock-Homburg, Ruth

Personalmanagement, Theorie - Konzepte – Instrumente
Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2008,
1. Auflage

Wortmann, Jens

E-Learning als Instrument der Personalentwicklung
Rainer Hampp Verlag, München 2007, 1. Auflage

<http://www.bwin.org/Company/AboutUs/Overview.aspx>, abgerufen am
30.11.2009

<http://www.bwin.org/Company/Products/SportsBetting.aspx>, abgerufen am
30.11.2009

<http://www.wirtschaftsblatt.at/home/boerse/binternational/389284/index.do>,
abgerufen am 01.12.2009

<http://www.ibw.at/media/ibw/fb126.pdf>, abgerufen am 09.01.2010

Organigramm bwin, Stand 31.10.2008

Jahresbericht bwin 2008

Expertengespräch mit Mag. Nina Pirker, Verantwortliche für den
budgetären Bereich für Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen,
geführt am 11.11.2009

Expertengespräch mit Mag. Anita Just, Verantwortliche für den
administrativen Bereich für Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen,
geführt am 13.11.2009

Expertengespräch mit Alexandra Piszecsny, Mitarbeiterin der
Personalabteilung bwin, geführt am 19.11.2009